

# Communiquer sur la diversité ?

Aude Seurrat  
en collaboration avec Marc Rivault



DÉCRYPTER



# **Communiquer sur la diversité ?**

Aude Seurrat  
en collaboration avec Marc Rivault



## Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentées par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché\*.

---

\* Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, novembre 2015.



# Préface

La communication est un enjeu majeur du déploiement d'une politique diversité dans une organisation. Sans information sur les engagements de l'organisation, sans sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices, ou sans illustration des actions conduites, la politique diversité reste un projet ou une injonction abstraite. Ce n'est que lorsque le collectif de travail dans son ensemble se mobilise autour du projet diversité qu'il lui donne vie.

Or, la représentation de ce en quoi consiste la politique diversité de l'organisation, des événements organisés dans ce cadre, des personnes concernées par les accords signés, bref de ce qu'est la diversité dans le monde du travail, constitue un vrai défi : que faut-il montrer ? Comment l'illustrer ? Sous quelle forme ? À destination de quels publics ? Pour quels objectifs ?

Parce que « dire la diversité » fait partie des missions principales des professionnel·le·s engagé·e·s en faveur du management inclusif<sup>1</sup>, nous nous sommes naturellement emparé·e·s de ce sujet central de la représentation de la diversité dans la communication interne des organisations.

**Mansour Zoberi, président de l'AFMD**

---

1. BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris, Collection de l'AFMD, 2017.





# Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| Préface .....   | 7         |
| Introduction.....   | 11        |
| <b>Partie I La communication, un ressort stratégique pour les politiques de diversité .....</b>   | <b>19</b> |
| Chapitre 1 <i>La diversité</i> , une formule polysémique.....                                     | 21        |
| Chapitre 2 Représentation, représentativité et reconnaissance.....                                | 26        |
| Chapitre 3 Les différents objectifs des politiques de communication sur <i>la diversité</i> ..... | 30        |
| Les questions à se poser en amont .....   | 37        |
| <b>Partie 2 Les stéréotypes de la diversité.....</b>  | <b>39</b> |
| Chapitre 1 Qu'est-ce qu'un stéréotype? .....  | 40        |
| Chapitre 2 Des difficultés à représenter visuellement la complexité du divers.....                | 43        |
| Chapitre 3 Diversité visible, diversité vitrine?.....   | 49        |
| <b>Partie 3 Les alternatives représentationnelles.....</b>  | <b>53</b> |
| Chapitre 1 La déconstruction des stéréotypes .....  | 54        |
| Chapitre 2 La « non-diversité », un monde « dystopique » .....                                    | 57        |
| Chapitre 3 L'identité multifacette.....   | 59        |
| Chapitre 4 L'humour et le dépassement des « tabous » .....  | 62        |
| Le carré sémiotique des choix communicationnels.....  | 71        |
| <b>Partie 4 La diversité mise en mouvement .....</b>  | <b>73</b> |
| Chapitre 1 Sensibiliser, faire adhérer, engager.....  | 74        |
| Chapitre 2 <i>La diversité</i> mise en récit .....  | 80        |
| Chapitre 3 <i>La diversité</i> mise en jeu.....   | 84        |
| Formes et implications de communication .....   | 94        |
| <b>Partie 5 Appropriation et culture d'entreprise .....</b>                                       | <b>97</b> |
| Chapitre 1 À chacun-e sa <i>diversité</i> ? .....   | 98        |
| Chapitre 2 Les liens entre fonction diversité et fonction communication .....                     | 106       |
| Chapitre 3 Défis et perspectives.....   | 112       |
| Conclusion .....  | 121       |
| Bibliographie .....   | 125       |
| Auteur-e-s .....  | 131       |
| Présentation du groupe de travail .....   | 133       |
| Remerciements.....  | 135       |
| Partenaires.....  | 137       |



# Introduction

Depuis une quinzaine d'années, nous observons, dans les discours des organisations, un glissement de la thématique des discriminations<sup>2</sup> à celle de *la diversité*. « La lutte contre les discriminations » est encadrée par un dispositif juridique qui s'est renforcé depuis la signature du traité d'Amsterdam en 1997, traité qui a notamment instauré la notion de discrimination indirecte et l'inversion de la charge de la preuve<sup>3</sup>. La « gestion de *la diversité* » apparaît, quant à elle, comme dépassant le principe de non-discrimination, afin de prendre en compte, plus largement, les modalités de reconnaissance des différences au travail. Elle vise à bâtir des politiques managériales favorisant l'innovation sociale et un dialogue social harmonieux. Ainsi, le glissement de « la lutte contre les discriminations » à « la promotion de *la diversité* » témoigne de l'évolution d'une contrainte subie à une action choisie, et aussi supposément de la gestion d'un risque à la saisie d'une opportunité<sup>4</sup>. « La diversité est présentée comme une action volontariste participant de la responsabilité sociale des entreprises et non comme une mesure rétroactive visant à réparer des injustices passées. »<sup>5</sup> De ce fait, *la diversité* se trouve au cœur d'une pluralité de stratégies de communication. Par ailleurs, il existe un lien fort entre diversité et communication. « Communiquer » vient du latin « *communicare* » – qui signifie « mettre en commun », « mettre en partage » –, lui-même issu de « *communis* », qui signifie « commun ». Si l'on considère que

- 
2. PIERRE Philippe et MUTABAZI Evalde, *Les discriminations*, Paris, Le cavalier bleu, 2010.
  3. Au civil, les conditions pour apporter la preuve d'une discrimination ont été aménagées : dès lors qu'une différence de traitement s'appuyant sur un critère de discrimination est repérée et porte sur un domaine visé par la loi, ce n'est plus au plaignant de montrer qu'il a été discriminé, mais à l'entreprise de montrer qu'elle ne l'a pas discriminé. Au pénal, les conditions de preuve restent inchangées.
  4. SEURRAT Aude, « Les bonnes pratiques en gestion de la diversité dans les entreprises », dans BENGUERNA Mohamed (dir.), *Gestion des entreprises. Nouvelles compétences sociales et défis interculturels*, Alger, Éditions du Cread, mars 2011, p. 105-121.
  5. GARNIER-MOYER Hélène, *Réflexions autour du concept de diversité*, Paris, éditions AFMD, 2012, p. 19.

les politiques de diversité soulèvent l'enjeu du lien social dans les organisations et du partage de valeurs communes, on voit à quel point la communication interne est concernée par ces questions.

Or, plusieurs responsables diversité décrivent l'essoufflement de la communication interne dédiée à *la diversité*. Selon eux, les collaborateurs et les collaboratrices sont de moins en moins nombreux à assister aux conférences et événements proposés dans le cadre de cette politique, ou à suivre les formations sur la déconstruction des stéréotypes, la lutte contre la discrimination ou la politique diversité de l'organisation. Les *managers* ne prennent que superficiellement connaissance des guides sur ce sujet, rédigés pour les inciter à mettre en œuvre concrètement les principes d'équité et de respect défendus par l'organisation. Finalement, seules les personnes directement concernées ou des personnes déjà convaincues, telles que les référent-e-s ou ambassadeur-ric-e-s prêtent attention à la communication interne sur ce thème. Les responsables diversité soulignent fréquemment la difficulté à pérenniser les actions de communication interne, à intéresser les salarié-e-s et à les mobiliser dans la durée autour de politiques, qui, pourtant, les concernent et bénéficient à tou-te-s.

Pour toutes ces raisons, cet ouvrage se concentre sur les enjeux et les modalités de la communication relative à *la diversité* dans les organisations, « en interne ». Il y a bien entendu des liens forts, des objectifs communs, entre communication interne et externe, mais nous concentrerons le propos sur la communication interne (même si, ponctuellement, quelques exemples traités sont issus de campagnes de communication externe), car le point de départ de cet ouvrage était de s'interroger sur les manières d'impliquer les salarié-e-s autour des questions relatives à *la diversité*. Cet ouvrage n'est pas un guide pratique de prescriptions, mais un texte qui vise à soulever un certain nombre de questions que pose la communication sur *la diversité* au sein des organisations. En cela, il pourra aider ses lecteurs et lectrices à voir l'étendue des questions et des pratiques de communication relatives à *la diversité*, prendre de la distance vis-à-vis de leurs propres pratiques et s'appuyer sur des démarches méthodologiques pour les analyser. Quels sont les différents sens attribués à *la diversité* par les organisations ? Comment ces conceptions se retrouvent-elles dans les supports et actions de communication ? Comment convaincre au-delà des collaborateurs et collaboratrices déjà engagées dans la mise en œuvre de ces politiques diversité ? Comment faire en

sorte que ces politiques touchent tou-te-s les salarié-e-s et tou-te-s les agent-e-s de l'organisation? Comment *la diversité* peut-elle devenir un sujet transversal dans la communication des organisations ?

En termes de réflexion stratégique, nous verrons que toute communication sur *la diversité* débute par un questionnement sur ce que signifie ce terme, cette « formule », pour l'organisation. Quel est le véritable sujet de la communication envisagée? En évitant de penser *la diversité* comme un catalogue des différences communément observables, il devient possible de faire ressortir la pluralité des questions qui se cachent derrière l'apparente simplicité de la formule. La communication sur *la diversité* s'inscrit ainsi dans de multiples enjeux tels que la mobilisation et la sensibilisation en interne, l'accompagnement des pratiques de management, la communication auprès de potentiel-le-s bénéficiaires, etc.<sup>6</sup> Ainsi, toutes les actions dites de « gestion de *la diversité* » mises en place s'accompagnent d'intermédiaires et de dispositifs de communication<sup>7</sup>, que ce soit en amont pour mobiliser et sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices, durant leur mise en œuvre, ou encore en aval pour valoriser l'image de l'entreprise en interne. L'enjeu stratégique de communication pour les organisations est alors de valoriser *la diversité* de leurs équipes et de penser leur prise en compte singulière des différences (en termes d'âges, de genres, de métiers, de trajectoires de vie, de situations de handicaps visibles ou invisibles, etc.).

Nous constaterons que la communication relative à *la diversité* utilise des supports très variés : affiches, films, rapports, livrets, applications sur téléphone, événements, pièces de théâtre, etc. *La diversité* se décline ainsi sur une pluralité de supports de communication qui ont tous leur médiativité<sup>8</sup> propre, c'est-à-dire des

- 
6. Pour développer ce point, voir BRUNEEL Emmanuelle et SEURRAT Aude, « Communiquer sur "la diversité". Des processus de management à leur mise en communication, quels enjeux en termes de représentation? », dans CLOET Pierre Robert, GUÉNETTE Alain Max, MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, *Le défi interculturel. Enjeux et perspectives pour entreprendre*, Paris, L'Harmattan, 2017, p. 285-293.
  7. DOYCHETVA Milena, « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », *Sociologies pratiques*, 2011/2 (n° 23), p. 57-68.
  8. Philippe Marion définit la médiativité comme la capacité d'un média à se singulariser: « *La médiativité est cette capacité propre de représenter — et de placer cette représentation dans une dynamique communicationnelle — qu'un média possède quasi ontologiquement.* » MARION Philippe, « Narratologie médiatique et médiagenie des récits », *Recherches en communication* n° 7, 1997, p. 80.

potentialités de présentation spécifiques. En effet, on ne peut pas communiquer le même « message » sur deux supports différents, la forme *informe*<sup>9</sup> le contenu. La forme n'est pas un réceptacle dans lequel on placerait des contenus. On ne peut pas séparer le fond de la forme et les messages prennent des significations différentes quand la forme (vidéo, affiche, discours...) change. Par conséquent, le choix d'une forme de communication interne sur *la diversité* doit nécessairement être pensé, précisé en fonction des objectifs poursuivis.

Afin d'illustrer ces questionnements, nous analyserons une pluralité de cas de supports et d'actions relatives à *la diversité* dans les organisations en mettant en œuvre une approche communicationnelle<sup>10</sup> s'appuyant notamment sur des travaux sémiologiques et sémiotiques. « *La sémiotique est une discipline des sciences de l'homme qui partage certains traits avec la linguistique, la psychologie, l'anthropologie et la philosophie. À ce titre, on suppose en général qu'elle doit jouer un rôle dans la description et l'évaluation des stratégies de communication, et, plus particulièrement, à l'intérieur de ces stratégies, des outils et messages à leur service.* »<sup>11</sup> Le point de départ de toute approche sémiologique est qu'il n'y a pas de communication dématérialisée. Dès qu'il y a communication, il y a mise en signes (visuels, sonores, olfactifs, etc.). Dans cet ouvrage, nous montrerons dès lors en quoi la pluralité des formes mobilisées pour communiquer sur *la diversité* (livrets, affiches, théâtre, jeux, films, etc.) implique des modalités de productions du sens et de la relation différentes. Le second point de départ est qu'il n'y a pas de « décodage » d'une seule signification, mais, comme nous le verrons à travers différents exemples, une pluralité d'interprétations possibles. La sémiologie porte sur « la vie des signes dans la vie sociale »<sup>12</sup>, et, si les interprétations sont plurielles, c'est parce que les personnes peuvent mobiliser des interprétants différents pour interpréter une même communication. Pour Charles Sanders Peir-

---

9. Informer vient du latin *informare*, mettre en forme.

10. « *Nous privilégions le procès de signification qui engage forcément un processus de communication : reconnaître du signe dans les choses, c'est du même coup poser la relation aux choses, leur place dans le monde, dans notre monde, notre place et celle des autres par le truchement des signes qui se manifestent* ». BOUTAUD Jean-Jacques et BERTHELOT-GUIET Karine, « La vie des signes au sein de la communication : vers une sémiotique communicationnelle », op. cit.

11. FONTANILLE Jacques et BARRIERE Guy, *Métiers de la sémiotique*, Limoges, PU de Limoges, 2000, p. 27.

12. de SAUSSURE Ferdinand, *Cours de linguistique générale*, éd. Bally et Sechehaye, 1971, p. 34.

ce<sup>13</sup>, l'interprétant est ce que mobilise l'interprète pour interpréter. Par exemple, pour interpréter une publicité, il est possible de mobiliser un interprétant esthétique (je la trouve belle ou non), un interprétant politique (je suis ou non en accord avec le positionnement, les valeurs) ou encore un interprétant personnel (elle me fait penser à un souvenir d'enfance). Comme nous le verrons à travers plusieurs exemples, une même communication donne dès lors lieu à différentes interprétations possibles, et ce n'est pas parce que l'on « appartient » à un groupe de personnes particulier que l'on va forcément interpréter un message d'une même façon. L'enjeu est d'analyser finement les formes de communication tout en prenant en compte à la fois les contextes dans lesquels ils sont produits, ceux dans lesquels les productions de communication circulent, et, enfin, la pluralité des interprétations dont ils font l'objet.

Ce livre invite ses lecteurs et lectrices – communicant-e-s, responsables diversité, référent-e-s diversité, salarié-e-s concerné-e-s – à s'interroger sur ce qu'est une stratégie de communication à moyen et long terme, à réfléchir au choix des termes utilisés (diversité, discrimination, égalité, représentativité, handicap, inclusion, intégration, etc.), au ton adopté (assertion, interpellation, humour, etc.), mais aussi plus globalement aux formes de communication mises en œuvre. Son objectif n'est pas de donner des recettes toutes faites – qui seraient nécessairement réductrices –, mais au contraire de faire ressortir la pluralité des questions que soulèvent la conception et la mise en œuvre de politiques de communication en faveur de *la diversité*. Cet ouvrage a donc pour objectif de débattre de ces questions en s'appuyant à la fois sur des concepts et des méthodes issues notamment des sciences de l'information et de la communication, et sur des exemples concrets d'actions de communication issues d'organisations membres de l'AFMD.

Cet ouvrage est construit en cinq parties. La première a pour fonction de penser comment *la diversité*, formule si polysémique, peut faire l'objet d'une pluralité de stratégies de communication qui correspondent à des objectifs variés. Les deux parties suivantes, en s'appuyant sur des approches sémiologiques, se penchent sur la mise en signes visuels de *la diversité*, que ce soit pour mettre l'ac-

---

13. PEIRCE, Charles. S. (1978), *Écrits sur le signe* (rassemblés, traduits et commentés par G. DELEDALLE), Paris, Seuil, 2017.

## Communiquer sur la diversité ?

cent sur les risques de stéréotypie ou sur les alternatives représentationnelles. La quatrième partie investit, quant à elle, d'autres formes de représentations, que sont, notamment, le jeu vidéo et le théâtre. Enfin, la dernière partie souligne l'importance de s'appropriier ces questions, de penser « sa diversité » en lien avec les spécificités de son organisation, pour mettre plus en lien management, ressources humaines, et fonctions diversité et communication.



## Méthodologie de l'ouvrage

Cet ouvrage est né de la réflexion conduite au printemps 2017 dans le cadre d'un groupe de travail de l'AFMD. Ce groupe de travail a réuni une quinzaine de représentant·e·s d'organisations adhérentes de l'association autour de chercheur·e·s spécialistes des questions de communication d'entreprise, de culture d'entreprise, de communication sur les questions de diversité, etc.

Il repose également sur le recueil et la sélection de supports de communication relatifs à *la diversité* auprès des adhérent·e·s de l'AFMD. Une grande variété de supports (affiches, livrets, films, etc.) relatifs à diverses thématiques (diversité au sens large, handicap, égalité femmes/hommes, religion, homosexualité, âge, etc.) a été récoltée. Cette sélection visait, non pas à donner à voir de manière proportionnée ce qui était le plus représenté dans les supports utilisés dans les organisations, mais à montrer l'étendue de la variété des formes et des modalités pour communiquer sur *la diversité*.

Une fois les supports et actions de communication sélectionnés, nous avons mené 14 entretiens semi-directifs de plus d'une heure avec des responsables diversité, des responsables RH, des responsables de communication ou des prestataires qui avaient conçu et/ou mis en œuvre ces actions. La grille d'entretien était structurée en deux parties: la première sur l'action de communication choisie, et la seconde sur la stratégie plus globale de communication sur *la diversité* de l'organisation.



# Partie I

## La communication, un ressort stratégique pour les politiques de diversité

La communication est à la fois une activité humaine quotidienne, un champ de recherche universitaire et un champ professionnel. Cependant, la communication est souvent réduite soit à l'échange interpersonnel, soit à la maîtrise de « techniques » d'expression ou d'outils de production de supports. Or, la communication implique de nombreuses dimensions culturelles, langagières, formelles, techniques, institutionnelles, sociales, politiques. De plus, communiquer ne consiste pas à transmettre un message d'un point A à un point B. Il importe dès lors de sortir de la traditionnelle conception mécaniste de la communication « Émetteur => Canal => Récepteur », afin de penser la pluralité des médiations à l'œuvre dans les processus de communication. La communication est envisagée à la fois comme un ensemble de pratiques et de métiers<sup>14</sup>, et comme un concept aux multiples facettes<sup>15</sup>. En cela, penser la communication implique de prendre en compte conjointement une pluralité de dimensions :

- une dimension politique et stratégique: la communication est une fonction stratégique dans les organisations, elle n'est pas une simple déclinaison de la stratégie sous forme de supports ou d'actions, elle participe à la configurer. Elle porte, notamment, une vision politique en ce qu'elle participe à la mise en circu-

---

14. LIBAERT Thierry, *La communication d'entreprise*, Paris, Economica, 3<sup>e</sup> édition, 2010.

15. JEANNERET Yves et OLLIVIER Bruno (dir.), « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs », Paris, *Hermès*, CNRS Éditions, 2004/1 (n° 38).

## Communiquer sur la diversité ?

lation de normes et de valeurs. La communication sur la responsabilité sociale des entreprises est, à cet égard, un bon exemple, car elle vise à donner du sens à l'action collective, à mettre en avant les valeurs que porte l'organisation ;

- une dimension sociale et culturelle: la communication (sous toutes ses formes) participe de la construction du lien social et plus largement de la manière dont on considère les liens sociaux au sein de l'entreprise. Choisir de communiquer sur une transformation dans l'entreprise par un discours dans une salle, une information sur un intranet, un film, un événement spécifique n'implique pas uniquement un choix formel, c'est aussi un choix relationnel, une manière de voir les rapports sociaux et de les perpétuer dans une organisation ;
- une dimension technosémiotique: toutes les formes de communication impliquent de la matérialité (même une conférence implique le choix d'un lieu, d'une configuration spatiale, etc.). La communication n'est jamais « dématérialisée ». La communication numérique implique des technologies, des formats, des mises en signes. Or, les mises en forme ne sont pas neutres et contribuent à préfigurer les interprétations possibles. On ne peut pas « traduire » ou « décliner » un même message sur des supports de communication différents, car le message et le support ne font qu'un.

# Chapitre I

## *La diversité*, une formule polysémique

Avant de se demander comment communiquer sur *la diversité* dans les organisations, il convient de se demander ce que l'on entend par « diversité ».

*La diversité* est une expression qui recouvre une grande variété de pratiques et de discours d'entreprises, l'expression interroge par sa polyphonie. L'ouvrage d'Hélène Garnier-Moyer<sup>16</sup> dédié au « concept de diversité » vise justement à dissiper ce « flou » autour de l'appréhension de ce vocable, tout en maintenant la pluralité de ces emplois possibles. Le présent ouvrage, centré sur les questions de communication, n'a pas pour objectif de reprendre tous ces éléments, mais il est cependant nécessaire d'explicitier pourquoi nous mettons en italique dans cet ouvrage l'expression *la diversité*. Notre posture consiste à voir *la diversité*, non pas comme une entité stable dont la définition serait collectivement partagée, mais comme une formule, au sens d'Alice Krieg-Planque<sup>17</sup>. En effet, *la diversité* correspond bien aux quatre caractéristiques d'une formule :

- 
16. Pour Hélène Garnier-Moyer, « happée par cette actualité, la question de la définition de ce qu'est la diversité, de ce qu'elle recouvre, de ses frontières, est passée au second plan, et n'a pas fait l'objet d'un travail d'analyse approfondi alors que, en parallèle, son usage s'est répandu tant dans les discours politiques, au niveau européen et français, que dans ceux des entreprises. "Faire" de la diversité est aujourd'hui considéré comme l'un des principaux moyens de réconcilier intérêts économiques et sociaux et de rendre l'entreprise "responsable" d'un point de vue sociétal. Pour autant, le flou entourant la définition de ce concept et son caractère polysémique conduisent à le fragiliser et ne contribuent pas à rendre les politiques de diversité pérennes et appropriables par l'ensemble des acteurs et des parties prenantes », GARNIER-MOYER Hélène, *op. cit.*, p. 8.
17. KRIEG-PLANQUE Alice, *La notion de « formule » en analyse de discours*, Presses universitaires de Franche-Comté, 2009.

## Communiquer sur la diversité ?

- l'expression présente tout d'abord un « caractère figé », car l'usage de l'article défini « la » semble signifier que *la diversité* est une réalité unique que l'on pourrait aisément circonscrire. Le singulier semble dire que *la diversité* est une entité homogène dont on pourrait décrire de manière exhaustive les composantes.
- Pourtant, simultanément, l'expression présente un « caractère polysémique », comme en témoigne la pluralité de ses emplois : on parle en effet aussi bien de *la diversité* des expressions culturelles, des identités culturelles, ou, plus largement, des identités sociales que de diversité « des âges », « des cultures », « des points de vue », « des expressions », « des origines », etc.
- *La diversité* se caractérise aussi par son « inscription discursive », c'est-à-dire sa grande propension à circuler dans différentes sphères de discours : politiques, médiatiques, culturelles, éducatives, organisationnelles. Or, en fonction des cadres dans lesquels elle est mobilisée, elle ne recouvre pas les mêmes enjeux. Par exemple, dans le cadre des politiques culturelles, *la diversité* sera notamment mobilisée dans les débats sur la préservation et la promotion des expressions culturelles (comme les langues régionales), alors que, dans les organisations, elle désignera des politiques internes allant de la lutte contre les discriminations à la promotion du bien-être au travail.
- Enfin, la formule se définit par sa « dimension polémique » puisqu'elle est liée, notamment dans le contexte français, au débat sur le multiculturalisme ainsi qu'à celui sur le principe d'égalité républicaine<sup>18</sup>. Cette expression cristallise ainsi des enjeux à la fois sociaux et politiques. Cependant, la manière dont cette formule est mobilisée par les organisations contribue à une redéfinition moins polémique des enjeux politiques qui la sous-tendent. En effet, dans les discours d'entreprises sur *la diversité*, ce sont moins les enjeux sociopolitiques qui sont mis en avant qu'une liste de critères présentés

---

18. FASSIN Éric et FASSIN Didier (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris, La Découverte, 2006.

comme constitutifs de *la diversité*. Cette liste s'appuie en grande partie sur les critères de discrimination définis dans la loi, sans, toutefois, s'y réduire. De plus, comme nous le verrons plus loin, les tensions que ces questions peuvent soulever sont souvent gommées au profit d'une présentation euphorique<sup>19</sup> de *la diversité*<sup>20</sup>, ce qui correspond à ce qu'Yves Winkin nomme l'enchantement<sup>21</sup> par la communication.

Comme nous pouvons le voir dans les extraits d'entretiens ci-dessous, même parmi les professionnel-le-s exerçant la même fonction de responsables diversité, *la diversité* est loin d'être un concept stabilisé. Les usages de la formule mettent l'accent sur des problématiques très diverses, elle recouvre aussi bien des acceptions larges que des acceptions plus réduites.



« *Agir sur la diversité, c'est agir sur l'épanouissement de tous les collaborateurs, de tous les talents.* »

« *Au départ, la diversité chez nous, c'était surtout l'origine ethnoculturelle, puis cela s'est élargi progressivement.* »

« *De plus en plus, nous nous orientons vers le management de la diversité, l'inclusion, l'égalité des chances pour tous, en sortant des catégories.* »

« *On prend les critères de discrimination les uns derrière les autres.* »

« *La diversité concerne la lutte contre les discriminations et le harcèlement. Avant de parler de non-discrimination, il faut parler de discriminations.* »

« *Alors, quand on parle de diversité, c'est très large en fait, on essaie justement d'être le plus large possible.* »

« *Nous, on parle surtout d'inclusion.* »

« *La diversité s'entend dans son sens le plus large: genre, expérience,*

- 
19. « Sensation intense de bien-être, d'optimisme. Sentiment de grande joie, de satisfaction, de contentement », dictionnaire Larousse en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/euphorie/31684>.
20. SEURRAT Aude et BRUNEEL Emmanuelle, « Les figurations de "la diversité" : esthétisation, euphorisation, essentialisation », *Semen* n° 45, 2018.
21. WINKIN Yves, « Propositions pour une anthropologie de l'enchantement » [archive], dans RASSE Paul, *Unité-Diversité. Les identités culturelles dans le jeu de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 169-179.

## Communiquer sur la diversité ?

*parcours académique, environnement social et culture, points de vue... »*  
*« La diversité, c'est construire avec les différences. »*

Notons que la distinction entre promouvoir *la diversité* et « lutter contre les discriminations » n'est pas si évidente : pour certain-e-s, la lutte contre les discriminations est une première étape dans la promotion de *la diversité*, pour d'autres, les deux expressions sont équivalentes. Il en est de même pour « l'égalité des chances », vue tantôt comme un point de départ pour favoriser *la diversité* ou comme un objectif à atteindre, ou enfin avec le terme anglo-saxon « d'inclusion » perçu soit comme un synonyme de politique de diversité, soit comme l'aboutissement de ces politiques.

D'autre part, comme nous pouvons le voir avec ce nuage de mots<sup>22</sup>, les sujets que les responsables diversité associent à *la diversité* sont également très hétérogènes, et nous verrons dans la suite de l'ouvrage qu'ils participent à rendre très diverses les communications sur *la diversité*.

**Figure 1 - Termes associés à la diversité par les répondant-e-s**  
(5 réponses libres possibles)



Source : enquête GPEC AFMD, n = 91

22. Nuage de mots élaboré par l'AFMD à partir des réponses fournies par 91 référent-e-s diversité d'organisations adhérentes de l'association à un questionnaire passé en 2015. Pour plus d'information, voir : BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris, Collection de l'AFMD, 2017.



Cette représentation sous forme de nuage de mots permet bien de faire ressortir l'étendue des thématiques que les responsables diversité interrogé-e-s associent à *la diversité*. Nous pouvons remarquer que des cadres très différents sont mobilisés : *la diversité* est associée à des critères de discrimination (le handicap, les origines), à des qualités ou des valeurs (la richesse, le respect, l'ouverture, la créativité), à des expressions dont nous avons montré plus haut la proximité (non-discrimination, inclusion, innovation sociale). De plus, si le terme de « performance » est celui qui revient le plus, cela s'explique par le fait qu'il est souvent demandé aux responsables diversité de montrer que *la diversité* va dans le sens de la performance de l'entreprise, de montrer l'utilité de ces politiques pour l'ensemble de l'organisation.

## Chapitre 2

# Représentation, représentativité et reconnaissance

Si elle pose question, la formule *la diversité* soulève des enjeux réels pour les organisations, et notamment ceux relatifs au vivre-ensemble. Or, il semble bien que l'un des rôles majeurs de la communication, notamment interne, consiste à tisser, entretenir le lien social et le sentiment d'appartenance dans l'entreprise.

Dès lors, les enjeux spécifiques aux politiques de communication sur *la diversité* cristallisent la question des relations entre trois concepts complexes que sont la représentation, la représentativité et la reconnaissance. Si ces trois concepts sont liés les uns avec les autres, il convient néanmoins de les distinguer.

Pour Jean Ladrière, « *le concept de représentation [...] repose sur une double métaphore, celle de la représentation théâtrale et celle de la représentation diplomatique* ». <sup>23</sup> La représentation théâtrale suggère la ressemblance entre l'acteur ou l'actrice et le rôle qu'il ou elle incarne. Elle est une « mise en présence » et est évaluée, entre autres, à l'aune de sa crédibilité, de sa capacité à faire « comme si ». La représentation diplomatique a un tout autre objectif : le ou la diplomate représente son pays, le ou la député-e représente les citoyen-ne-s, l'élu-e syndical-e représente les salarié-e-s, mais cela ne veut pas dire qu'ils ou elles leur ressemblent formellement. Pour l'auteur, il y a un « *transfert d'attribution en vertu*

---

23. LADRIÈRE Jean, « Représentation et connaissance », dans *Encyclopædia Universalis*, (cédérom version 5), 1999.

duquel une personne peut agir en nom et place d'une autre, servir de tenant lieu à la personne qu'elle représente ». <sup>24</sup> Lorsque l'on parle de représentation, il y a donc deux types d'enjeux qu'il convient de distinguer et qui peuvent nous éclairer sur les différents objectifs de la communication sur *la diversité*. D'un côté, il s'agit de rendre visibles, de donner à voir les collaborateurs et collaboratrices dans leur « diversité », de l'autre il s'agit de faire en sorte que tou-te-s les salarié-e-s sentent que leur voix, leur point de vue sont écoutés et considérés. Il ne s'agit pas ici de « représenter » dans le sens analogique de « ressembler à », mais dans le sens de « porter la parole de ». Ce propos nous invite à penser la représentation de *la diversité*, d'une part comme ce qui place au premier plan le collectif, ce qui le rend visible, et d'autre part comme ce qui est là pour se substituer à lui à travers des images, des textes, des films, des événements. La représentation de *la diversité* peut dès lors être pensée à la fois comme ce qui « met en présence » et ce qui « agit en nom et place de ».

La représentativité implique, quant à elle, une idée quantitative. Elle indique la qualité d'un échantillon constitué de façon à correspondre à la population dont il est extrait. Par exemple : on peut considérer qu'un homme ne sera pas représentatif d'un collectif de sages-femmes, car la très grande majorité de ces professionnelles sont des femmes. Comme nous le verrons plus tard dans l'ouvrage, les formes de communication sur *la diversité* opèrent souvent un glissement de la représentation vers la représentativité, c'est-à-dire que les personnes sont choisies justement parce qu'elles sont considérées comme « incarnant » une certaine diversité. Or, la problématique de *la diversité* ne peut se réduire à une question de visibilité, la représentation est plus complexe que la représentativité entendue comme répartition proportionnelle des exemplaires d'un type. Pour Anna Eriksen Terzian, il faut « se garder de penser que plus de visibilité est forcément synonyme de plus de reconnaissance » <sup>25</sup>.

Le concept de reconnaissance soulève, au sein de la vie publique, mais aussi au sein des organisations comme espaces sociaux, des conceptions politiques du vivre-ensemble. Comme le souligne Charles Taylor dans son ouvrage *Multi-*

24. *Ibid.*

25. ERIKSEN TERZIAN Anna, « La représentation des minorités à la télévision. Un état des lieux », dans Rigoni, Isabelle, (dir.), *op. cit.*, p. 209.

*culturalisme : différence et démocratie*<sup>26</sup>, rendre compatible la reconnaissance de l'égalité des personnes et celle de leur identité singulière n'a rien d'évident. En effet, la connaissance de l'existence des différences et leur valorisation ne peuvent pas produire, *de facto*, la « reconnaissance que l'autre est autre et que je suis moi, et que, en même temps, nous sommes tous les deux également hommes, au même titre »<sup>27</sup>. Par ailleurs, s'agit-il de reconnaître l'individu en tant que membre d'une catégorie (femme, senior, etc.) ce qui peut susciter des traitements différenciés, ou de le reconnaître en tant que collaborateur comme un autre et montrer qu'il est traité comme n'importe quel autre collaborateur, quelles que soient ses caractéristiques personnelles (handicap, couleur de peau, orientations sexuelles, etc.) ? En arrière-plan de cette question, on voit poindre le risque de réduire la personne à une unique facette de son identité, dans laquelle il ne se reconnaît d'ailleurs pas forcément. C'est ce que souligne une responsable diversité : « Tendre vers l'inclusion, c'est reconnaître de plus en plus chacun en tant que personne sans stigmatiser vers une discrimination quelle qu'elle soit. [...] La mettre en évidence, c'est une stigmatisation qui peut s'approcher d'une discrimination, qui peut être perçue comme ça en tout cas. »

Même si de nombreuses initiatives de promotion de *la diversité* semblent se cantonner à cette question de la « visibilité », la plupart des auteur-e-s qui ont travaillé sur la question, ainsi que de nombreux acteurs, soulignent le risque de mettre en équation *visibilité* et *reconnaissance*. Pour Éric Macé, « s'il est certain que la non-reconnaissance conduit à une faible visibilité, une plus grande visibilité n'est pas pour autant le signe d'une plus grande reconnaissance »<sup>28</sup>. De plus, soulignons que la représentation ne se réduit pas à la représentation visuelle réaliste (comme des séries de photographies de portraits), mais peut prendre des formes multiples et donc des fonctions très diverses. En effet, comme nous le verrons plus loin à travers une série d'études de cas, la représentation peut se faire par le récit, le théâtre, le jeu, etc.

---

26. TAYLOR Charles, *Multiculturalisme : différence et démocratie*, Paris, Aubier, 1993.

27. ABDALLAH-PERTCEILLE Martine et PORCHER Louis, *Éthique de la diversité et éducation*, Paris, PUF, 1998, p. 173.

28. MACÉ Éric, « Entre visibilité médiatique et reconnaissance politique », dans *Médiamorphoses*, n° 17, *op. cit.*, p. 117.

Dès lors, on ne peut pas penser la représentation comme un simple miroir de la réalité sociale et l'évaluer uniquement en fonction de son adéquation au réel. Pour Louis Marin, « *représenter signifie d'un côté substituer un présent à un absent* » en remplaçant l'absent par une forme qui lui ressemble (comme le portrait du roi sur les pièces de monnaie). Or, l'auteur souligne que représenter ne signifie pas que cela : « *il est une autre signification selon laquelle représenter signifie exhiber, montrer, insister, présenter en un mot une présence. Dès lors, c'est l'acte même de présenter qui construit l'identité de ce qui est représenté, qui l'identifie* »<sup>29</sup>. Ainsi, la communication sur *la diversité* ne peut pas se résumer à la ressemblance aux caractéristiques tangibles des « composants » de *la diversité*. Ses objectifs sont plus complexes, car ils concernent les fonctions sociales du symbolique. Si l'on pense la représentation comme un acte symbolique, cela pose dès lors toute une série de questions concernant la représentation de *la diversité*. Que représente-t-on ? Des individus ? Des groupes ? Des liens sociaux ? Et surtout, quels sont les objectifs de ces représentations ?

---

29. MARIN Louis, *De la représentation*, Paris, Le Seuil, 1994, p. 254.

# Chapitre 3

## Les différents objectifs des politiques de communication sur *la diversité*

À ses débuts dans les années 2000, la communication des entreprises sur *la diversité* visait surtout à démontrer que l'entreprise respectait la loi sur la non-discrimination (en concentrant sa communication principalement sur les accords d'entreprise) ou encore portait sur l'obtention de prix, certifications et labels. Plusieurs responsables diversité ont ainsi expliqué que la communication de leur entreprise a longtemps été au service de la marque et était davantage orientée vers l'externe que vers l'interne. Par conséquent, certains sujets n'étaient pas traités, car ils ne faisaient pas l'objet d'accords d'entreprise. Or, les choses ont évolué et l'on peut constater aujourd'hui le plus grand déploiement d'actions de communication en interne et une grande variété de fonctions, d'objectifs, assignés à ces actions.

Ci-dessous est présentée une liste des principaux objectifs cités par les responsables diversité en entretiens :

- *harmoniser des comportements managériaux*
- *communiquer sur l'engagement du groupe*
- *véhiculer de bonnes pratiques auprès des managers*
- *faire que les anciens comme les nouveaux connaissent la ligne à adopter*
- *sensibiliser*
- *ouvrir le dialogue*

- faire savoir que des choses et des soutiens existent
- faire adhérer les collaborateurs et collaboratrices
- déclencher un échange
- déconstruire des croyances
- faire évoluer l'organisation et, au-delà, les individus à l'intérieur de l'organisation
- faire bouger des gens en termes de comportements par rapport à des certitudes qu'ils avaient sur leur bienveillance ou leur absence de filtre
- parler aux différent-e-s salarié-e-s de chaque entité
- montrer que les stéréotypes étaient à l'œuvre dans l'entreprise
- Informer les salarié-e-s sur leurs droits et devoirs et sur les dispositifs mis en place
- montrer que cela fait longtemps que l'organisation traitait la diversité

Outre la variété des objectifs qui se traduisent, dans ces citations, par une pluralité de verbes d'action, notons également que ces actions concernent soit des destinataires très larges (les collaborateurs et les collaboratrices) soit des destinataires plus spécifiques (les *managers*).

Même si ces objectifs sont très diversifiés, il est possible, en s'appuyant sur les travaux développés depuis plusieurs années par Philippe Pierre, de distinguer cinq niveaux d'engagement<sup>30</sup> dans la promotion de *la diversité*. Nous proposons ci-dessous de transposer en termes de postures communicationnelles les niveaux que Philippe Pierre propose pour penser le management de *la diversité*, et plus largement ce qu'il nomme « management interculturel ».

**1/ La lutte contre les discriminations**: qui repose sur la force de la loi, mais aussi sur des accords d'entreprise, la négociation sociale étant un lieu de création de sens<sup>31</sup>.

Même si nous avons choisi, dans cet ouvrage qui vise à montrer la pluralité des formes et des modalités de communication, de représenter plusieurs supports re-

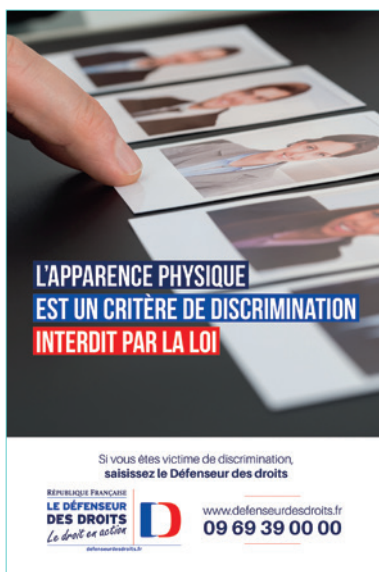
---

30. MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, « De la gestion de la diversité au management interculturel. Cinq phases d'un processus de formation à "l'intelligence de l'autre" », dans HUGUES Sylvaine, LEFEBVRE Bruno et LEEMAN Danielle, *De l'université à l'entreprise: les métiers de l'interculturel*, Limoges, Lambert Lucas, 2013.

31. Cette approche n'est pas nécessairement applicable aux entreprises de culture anglo-saxonne dans lesquelles le prisme juridique est beaucoup moins déterminant qu'en France.

## Communiquer sur la diversité ?

latifs à « la lutte contre les discriminations », cet axe est très rarement mis en avant dans les supports de communication des entreprises, qui préfèrent communiquer sur « la promotion de *la diversité* » considérée comme une logique plus positive et plus valorisante pour l'entreprise<sup>32</sup>. La lutte contre les discriminations est plus visible dans les communications des associations et des institutions publiques, comme en témoigne cette campagne du Défenseur des droits de février 2016.



**2/ La vie des équipes diversifiées:** consiste à mettre en mots, à formuler les engagements de l'organisation et à orienter l'action des lignes managériales. Elle est souvent fondée sur des chartes, des labels, des *testing*, des enquêtes... censés aider à fixer des cadres et des processus utiles à tous. C'est la forme d'engagement sur laquelle les organisations communiquent le plus souvent, car elle a un effet d'affichage valorisant.

De nombreuses chartes et labels (sur *la diversité* en général ou sur des aspects plus spécifiques comme l'égalité femmes/hommes, le handicap, l'orientation

---

32. DOYCHETVA Milena, « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », *Sociologies pratiques*, 2011/2 (n° 23), p. 57-68.



sexuelle) sont signés par les organisations, afin de signifier leur engagement. Elles font l'objet de supports de communication (notamment des brochures et des affiches), afin d'informer leurs salarié-e-s de ces engagements et de les inciter à les respecter dans leur quotidien professionnel. En témoigne l'affiche du « Tour de France de la diversité » du groupe Casino, qui met en mots les différentes thématiques sur lesquelles l'entreprise est engagée : l'égalité professionnelle femmes-hommes, l'apparence physique, l'orientation sexuelle, la religion, le handicap, l'apparence physique, l'orientation sexuelle, la religion, le handicap, le lieu d'habitation, la nationalité et l'âge.



**3/ Le management interculturel :** qui réside dans la déconstruction des stéréotypes et dans la mise en œuvre de situations qui proposent des référentiels communs à partir desquels les acteurs peuvent agir. Il s'agit de communiquer, afin d'inciter les collaborateurs et collaboratrices à suivre des formations au management de *la diversité* et à la déconstruction des stéréotypes entendus comme des filtres fixes de la réalité ; et, ce faisant, de transformer les lieux (où l'on coexiste) en liens (on établit des relations)<sup>33</sup>.

33. GUENETTE Alain-Max, MAKSIMOVIC Natasa, MUTABAZI Evalde et PIERRE Philippe, *Gestion de la diversité. L'urgence d'un management interculturel*, Paris, L'Harmattan, 2011.

## Communiquer sur la diversité ?

Un certain nombre d'actions de communication concernent la déconstruction des stéréotypes et des préjugés, considérée comme un préalable à la promotion de *la diversité*. Comme en témoigne campagne d'Axa ci-dessous, qui vise à déconstruire les stéréotypes relatifs au handicap dans le milieu professionnel.

MISSION HANDICAP

Un esprit volontaire

Un métier d'actuaire

Un cancer

Une belle carrière chez AXA

Le handicap n'empêche **pas de vivre, de rire, de travailler, de prendre des responsabilités.**

Notre Mission Handicap est là pour vous accueillir, vous aider dans vos démarches de reconnaissance de votre handicap et aménager vos conditions de travail.

Retrouvez-nous sur ONE dans "Mon Espace RH"  
ou contactez-nous au 01 47 74 01 81

réinventons / notre métier AXA

**4/ Le management des équipes « déspatialisées » :** qui repose sur la création de liens entre salarié-e-s d'une même organisation travaillant sur des sites parfois éloignés les uns des autres, dans un contexte où les échanges se font de plus en plus à partir des technologies numériques<sup>34</sup>. Nous n'avons pas, pour cet aspect, de campagne de communication spécifique à produire ici, sans doute car

34. PIERRE Philippe, « Imaginaire "globalitaire" de la diversité ? Quelle construction des identités professionnelles en contextes multiculturels ? », *Transferts des savoirs, savoirs des pratiques : production et mobilisation des savoirs pour une communauté inclusive*, Presses universitaires de Laval, 2014.

ce niveau correspond plutôt à des pratiques managériales de mise en lien des salarié-e-s qui travaillent dans des lieux différents.



**5/ L'organisation apprenante :** Selon Philippe Pierre, elle permet de concevoir l'entreprise comme un creuset d'affirmation identitaire (parce que nous sommes toujours plus que ce que les autres voient ou disent) et comme un espace de vie commune (parce que le risque est souvent de recruter et fidéliser des personnes qui nous ressemblent). L'objectif est ici de fuir le mimétisme, de protéger des talents (excellents et différents, étranges, atypiques...), de tirer parti des différentes facettes de chaque collaborateur et collaboratrice et de l'expérience de tou-te-s, quels que soient le niveau hiérarchique ou les lieux d'exercice. Cela implique que chacun-e, au sein d'une équipe, se place dans une posture d'« étonnement volontaire », afin de se donner les moyens de ce que Michel Sauquet et Martin Vielajus nomment « l'intelligence de l'autre ».<sup>35</sup>

En termes de communication, il s'agit, entre autres, de valoriser les compétences en évitant d'enfermer les individus dans une catégorie unique, ce qui, comme nous le verrons dans la partie suivante, n'est pas toujours chose aisée. Dans la campagne d'Unéo ci-dessous, nous pouvons voir que les photographies ne représentent que le bas du corps des individus et qu'elles sont disposées en

---

35. SAUQUET Michel et VIELAJUS Martin, *L'intelligence de l'autre*, Genève, Charles Léopold Mayer, 2007.

## Communiquer sur la diversité ?

patchwork, de manière à ce que l'habillement de chaque jambe vienne signifier une caractéristique de l'individu. Peut-être qu'il s'agit justement de ne pas trop les incarner et de ne pas les montrer comme représentant un type spécifique (la personne handicapée, la femme, le senior, etc.) ainsi que pour laisser la place à l'idée ouverte d'identités composites.

**unéo**  
LA DÉFENSE DE VOTRE SANTÉ

**LA VRAIE DIFFÉRENCE, CE SONT NOS COMPÉTENCES**

“ Dans ma carrière, tout roule ”

“ Ma culture enrichit l'entreprise ”

“ Quel que soit mon handicap, ma carrière avance ”

“ Dans mes vies, tout s'équilibre ”

“ Mon expérience est sans frontière ”

**20 critères discriminants contre lesquels nous devons lutter :**  
L'âge, l'apparence physique, l'appartenance ou non à une ethnie, l'appartenance ou non à une nation, l'appartenance ou non à une race, l'appartenance ou non à une religion, l'orientation sexuelle, l'état de santé, l'identité sexuelle, l'orientation sexuelle, la grossesse, la situation de famille, le handicap, le patronyme, le sexe, les activités syndicales, les caractéristiques génétiques, les mœurs, les opinions politiques, l'origine et le lieu de résidence.

**unéo**  
LA DÉFENSE DE VOTRE SANTÉ

## Les questions à se poser en amont

Nous avons vu dans cette première partie que *la diversité* n'est pas une expression facile à délimiter et que la pluralité de ses acceptions entraîne, *de facto*, une pluralité des politiques de communication qui lui sont dédiées. De plus, la communication ne se réduit pas à une série d'outils, elle contribue à donner corps à ces différentes conceptions de *la diversité*. En cela, elle a une fonction stratégique qui implique de se pencher, en amont, sur un certain nombre de questions :

- Quel(s) sens mon organisation donne-t-elle au mot « diversité » ?
- Quels liens fait-elle avec des expressions associées telles que « la lutte contre les discriminations », « l'égalité des chances », « l'inclusion » ?
- Quels objectifs sont assignés aux politiques de diversité ?
- Quels objectifs sont assignés aux actions de communication liées à ces politiques ?
- Qui soutient et qui est responsable de cette action de communication ?
- Quels sont les destinataires de cette communication ?
- Dans quelle temporalité cette action va-t-elle se dérouler ?
- Quelles sont les formes de communication qui semblent les plus adaptées aux objectifs ?
- Dans quelle mesure cette communication peut-elle se décliner à l'international ?



# Partie 2

## Les stéréotypes de *la diversité*

# Chapitre I

## Qu'est-ce qu'un stéréotype ?

Le mot « stéréotype » vient du grec *stereos* qui signifie « dur », « solide », et de *typos* qui est traduit par « gravure », « modèle ». Le stéréotype est d'abord un terme technique qui désigne un procédé typographique. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, l'imprimerie invente un nouveau procédé de reproduction en masse d'un modèle fixe : la stéréotypie, qui remplace la composition par caractères mobiles. Le stéréotype est un « type en relief » obtenu par moulage pour effectuer des impressions rapides. Le stéréotype, « *c'est l'objet dupliqué à l'infini grâce à la reproduction d'un même modèle* »<sup>36</sup>. Ruth Amossy explique que du sens de « *imprimé par les procédés de la stéréotypie* », on arrive à l'idée de fixité : « *fig. Qui ne se modifie point, qui reste toujours de même* ». Ainsi, par extension, un stéréotype devient « *l'idée qu'on se fait de..., l'image qui surgit spontanément lorsqu'il s'agit de...* »<sup>37</sup>. Walter Lippmann, un publicitaire américain, a été l'un des premiers à en faire un usage figuré dans son ouvrage *Public Opinion*<sup>38</sup> de 1922. Il désigne, par ce terme emprunté au langage courant, « *les images dans notre tête qui médiatisent notre rapport au réel* ». Selon lui, il s'agit des représentations toutes faites, des schèmes culturels préexistants, à l'aide desquels chacun interprète la réalité.

Un stéréotype n'est donc pas forcément une représentation négative. D'autre part, les stéréotypes ne sont pas toujours liés à des préjugés. Dès le début du

---

36. AMOSSY Ruth, *Les idées reçues, sémiologie du stéréotype*, Paris, Nathan, 1991, p. 22.

37. BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 2001, p. 55.

38. LIPPMANN Walter, *Public Opinion* (1922), Project Gutenberg, 2004.



XX<sup>e</sup> siècle, les psychologues sociaux américains comme Gordon Willard Allport<sup>39</sup> ont montré que le stéréotype est d'ordre du cognitif, tandis que le préjugé est d'ordre de l'affectif. D'autre part, le stéréotype est une représentation sociale et la discrimination, un comportement. Comme l'explique Scott Plous dans son chapitre intitulé « *The psychology of prejudice, stereotyping and discrimination* »<sup>40</sup>, les stéréotypes n'entraînent pas nécessairement des discriminations. Le chercheur souligne, d'autre part, que certaines discriminations non intentionnelles ne sont pas forcément liées à des stéréotypes. Comme le souligne Ruth Amossy : « *cela ne signifie pas, bien sûr, qu'il n'existe aucun lien entre notre comportement, notre attitude à l'égard d'un groupe et l'image que nous nous en faisons. Simplement cette relation est plus complexe qu'on le croit* »<sup>41</sup>.

Pour Ruth Amossy, le stéréotype n'existe pas en soi, « *il n'apparaît qu'à l'observateur critique ou à l'utilisateur qui reconnaît spontanément les modèles de sa collectivité. Il émerge lorsque, sélectionnant les attributs dits caractéristiques d'un groupe ou d'une situation, nous reconstituons un schéma familier. [...] Plutôt que de stéréotype, il faudrait donc parler de stéréotypage, c'est-à-dire de l'activité qui découpe ou repère, dans le fonctionnement du réel ou du texte, un modèle collectif figé* »<sup>42</sup>. En passant du stéréotype au stéréotypage, Ruth Amossy nous invite à envisager le stéréotype non pas comme un « donné », mais comme un « construit » de lecture. Pour l'auteure, le stéréotypage est à la fois une construction de stéréotypes, mais aussi l'opération de lecture des stéréotypes qui permet de les reconnaître comme tels. Le stéréotypage consistant à faire voir les stéréotypes comme tels est, comme nous le verrons plus loin, une stratégie de communication adoptée par plusieurs campagnes de communication. Dès lors, il est intéressant de noter qu'une représentation peut apparaître comme stéréotypée pour certains publics

39. Gordon Willard Allport est un psychologue américain né en 1897 et mort en 1967. Dans *The nature of prejudice* publié pour la première fois en 1954, il se penche notamment sur les rapports entre attitude et comportement. Selon lui, le préjugé est une attitude négative envers un objet qui se manifeste ou non en comportement dans certaines situations. Pour l'auteur, les préjugés peuvent diminuer par « le contact intercommunautaire. » ALLPORT Gordon Willard, *The nature of prejudice*, édition revue par Thomas Pettigrew, New York, 25th Anniversary, 1979.

40. PLOUS Scott, "The psychology of prejudice, stereotyping and discrimination" dans Mc Graw-Hill, New York, *Understanding Prejudice and Discrimination*, 2003, p. 3-48.

41. AMOSSY Ruth, *op. cit.*, p. 35.

42. *Ibid.*, p. 21.

## Communiquer sur la diversité ?

(qui ont fait une lecture de type stéréotypage), alors que d'autres publics n'y verront pas un stéréotype et la considéreront comme banale, normale.

Dans le chapitre suivant, nous verrons justement en quoi les formes de communication sur *la diversité* sont parfois stéréotypées, ce qui renforce paradoxalement les formes de catégorisation, voire d'assignations identitaires, que les politiques de diversité sont pourtant censées déconstruire.

## Chapitre 2

# Des difficultés à représenter visuellement la complexité du divers

La communication visuelle sur *la diversité* semble être confrontée à un défi de taille: comment représenter visuellement, sur un support fixe, la complexité de *la diversité*<sup>43</sup>? Afin d'illustrer notre propos, nous nous servirons de visuels issus de banques d'images, et ce, pour deux raisons. La première est que cela nous permet de ne pas pointer du doigt certaines organisations spécifiques alors que ce sont des représentations que l'on trouve dans de nombreux supports de communication. La seconde est que justement ce sont bien souvent les banques d'images qui servent à l'élaboration de tels supports de communication. Nous avons pour cela effectué une recherche à partir du mot-clé « diversité » sur le site d'une banque d'images et analysé les résultats de cette recherche. Il en ressort quatre formes récurrentes de figuration de *la diversité*<sup>44</sup>: le portrait de groupe, la mosaïque de portraits sous forme de vignettes d'individus, les formes métonymiques comme un visage constitué d'un patchwork ou d'un puzzle de teintes, ainsi que des représentations plus métaphoriques comme les images de crayons de couleur, personnages stylisés, billes, nuanciers, etc.

43. BRUNEEL Emmanuelle, *La fabrique de la « diversité » dans les discours de l'entreprise: entre thématique sociopolitique et schème représentationnel, étude d'une dynamique symbolique*, mémoire de Master 2 Recherche en sciences de l'information et de la communication, sous la direction de Karine BERTHELOT-GUIET, CELSA-Paris-Sorbonne, 2012, p. 56.

44. Pour une analyse plus détaillée de cette question, voir SEURRAT Aude et BRUNEEL Emmanuelle, « Les figurations de "la diversité" : esthétisation, euphorisation, essentialisation », *Semen* n° 45, 2018.

## Le portrait de groupe comme photographie de famille



La photographie de groupe peut être considérée comme un genre visuel connu et aisément reconnaissable. Les mises en représentation de collectifs de personnes ou de groupes sociaux passent très souvent par ce type de format visuel. En effet, qu'il s'agisse de la famille, de la classe, du collectif de travail ou de l'équipe sportive, la photographie de groupe est un format médiatique récurrent. Nous observons souvent des personnes photographiées posant côte à côte dans des postures corporelles variées : en ligne les unes à côté des autres, en essaim, en rang, en file, etc. Dans le cadre professionnel, ces figurations viennent célébrer l'entreprise comme espace collectif. Ces images de groupe représentent toujours des personnes très souriantes, aux corps de différentes couleurs et aux traits phénotypiques variés. D'autre part, soulignons qu'il peut y avoir un écart, un hiatus, entre la représentation « diversifiée » euphorisée de ces collectifs de travail et la réalité de ces collectifs dans l'organisation.

## Le trombinoscope, la mosaïque : kaléidoscope d'identités figées



D'autres visuels récurrents agencent différents portraits les uns à côté des autres de manière à former une sorte de grille de portraits. Ces portraits, qui prennent souvent la forme de photographies d'identité, sont mis en série et séparés par des cadres. Cette mise en forme n'est pas sans rappeler les formats esthétiques employés par Yann-Artus Bertrand pour l'exposition « 6 milliards d'autres », qui s'est tenue au Grand Palais entre janvier et février 2009. *La diversité* est signifiée par la juxtaposition de portraits considérés comme suffisamment hétérogènes pour faire l'éloge des différences. Le « collectif » y est présenté comme une somme d'individus souriants qui sont là pour incarner différentes catégories (la personne « de couleur », le senior, la femme, etc.) Ces photographies sont employées à titre uniquement illustratif : les personnes représentées ne sont ni nommées, ni citées, ni mises en correspondance avec le contenu du document ou encore avec la réalité des métiers et des collectifs auxquels ils sont censés appartenir dans l'organisation.

## Les représentations métonymiques : la partie pour le tout, la partie dans le tout



La métonymie est une figure de style qui opère un transfert à partir d'un élément appartenant au même ensemble (comme « boire un verre » pour boire le contenu d'un verre). Dans le cas des visuels analysés, il s'agit de la partie pour le tout : les mains pour signifier les êtres humains. Il n'est d'ailleurs pas anodin que les mains soient la partie du corps humain la plus souvent représentée. En effet, en dehors du fait qu'elles permettent de montrer différentes couleurs de peau, elles symbolisent également le lien, l'union du collectif « diversifié » par une scénographie récurrente qui consiste à les présenter se touchant en cercle ou se serrant les unes les autres.

## Les représentations métaphoriques : la couleur, le signe ostentatoire de la diversité



D'autres représentations visuelles de *la diversité* ne figurent pas directement des individus ou des parties de corps, mais se fondent sur une logique plus abstraite. Il s'agit de visuels multicolores composés de crayons à dessin, de pots de peinture, de morceaux de puzzle, etc. Le plus petit dénominateur commun, l'invariant, à toutes les formes observées est donc la sélection puis la juxtaposition de plusieurs couleurs. Emmanuelle Bruneel parle à ce sujet de « surdétermination racialisante » pour qualifier cette « *mobilisation ostentatoire de la couleur de peau et des traits phénotypiques qui sont facilement perceptibles* »<sup>45</sup>.

Toutes ces représentations ont pour dénominateur commun la mise en scène d'un corps social multicolore préposé à signifier l'idée de « diversité ». Les éléments présents ne sont pas là pour montrer les individus dans leur singularité, mais pour les faire figurer au titre de représentant d'un type de catégorie (âge, sexe, handicap, phénotype, etc.), le phénotype étant le type de catégorisation le plus fréquent. Cela donne une image assez univoque de l'idée de « diversité » conçue globalement comme regroupement de différences visibles. D'autre part, comme nous avons pu le voir, les personnes sont toujours présentées souriantes, heureuses. *La diversité* est célébrée sur le mode de l'euphorie (ce qui corrobore le fait que les visuels plus dysphoriques sur les discriminations sont peu représentés dans les supports de communication des entreprises). Pour toutes ces raisons, nous pouvons dire qu'il s'agit de stéréotypes de *la diversité* : des formes stabilisées qui véhiculent une conception assez simplifiée, voire réductrice, de *la diversité*.

---

45. BRUNEEL Emmanuelle, « La "diversité", un concept transmédiagénique à critiquer », dans *Jeunes, médias et diversité*, LOIQ Marlène et FÉROC Isabelle (dir.), Paris, éditions jeunes et médias, 2017, p. 19.

AFMD

## Illustrer les critères de discrimination, par-delà les stéréotypes



À l'automne 2012, pour la première fois, l'équipe de l'AFMD choisit de faire produire un visuel pour la couverture d'un ouvrage intitulé *Systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*,<sup>46</sup> corédigé avec l'ORSE. Selon la responsable communication et le chef de projets, les enjeux étaient multiples : démarquer cette publication de la collection AFMD préexistante, positionner le guide comme un référentiel sur cette thématique nouvelle, rendre attractif un sujet complexe et lourd, mettre en image les différents critères

de discrimination sans tomber dans des représentations stéréotypées, contenter les deux institutions coauteures de l'ouvrage et être exemplaire en tant qu'association de lutte contre les discriminations.

Les premières propositions des graphistes sur ce projet sont très « clichés » (poignées de mains, multiples couleurs, planisphères, pièces de puzzle, etc.), la responsable communication remarque que « souvent, les prestataires sont un peu démunis face à ce type de demandes », faute de sensibilisation sur ces questions. L'équipe de l'AFMD affine alors sa demande : une loupe viendra signifier à la fois la dimension « focus » de l'ouvrage et le travail d'enquête sur le sujet traité, des pictogrammes représenteront différents critères de discrimination et des pièces de puzzle illustreront la possibilité qu'une même personne puisse être victime de discrimination sur la base de plusieurs motifs.

Finalement, vingt-trois silhouettes, représentant des personnes pouvant potentiellement être victimes de discrimination, sont alors visibles au travers d'une loupe sur fond de pièces de puzzle. Les silhouettes en fauteuil roulant et la femme enceinte sont des « classiques », mais d'autres silhouettes proposent des façons originales de représenter des critères connus (l'origine signifiée par une personne

46. AFMD et ORSE, *Systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, octobre 2013. Disponible : [http://www.afmd.fr/IMG/pdf/Les\\_systemes\\_de\\_traitement\\_des\\_reclamations\\_liees\\_a\\_la\\_discrimination-2.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf/Les_systemes_de_traitement_des_reclamations_liees_a_la_discrimination-2.pdf) (consulté le 22/01/2018).

portant des *dreadlocks*) et illustrent des critères rarement représentés (celle avec le mégaphone pour l'activité syndicale, des silhouettes de différentes tailles font référence à l'apparence physique). Enfin, certaines silhouettes laissent volontairement un flou sur le ou les critères qu'elles illustreraient, notamment pour faire comprendre aux personnes ne se reconnaissant dans aucun des critères représentés explicitement qu'elles pourraient malgré tout être concernées. Le chef de projet estime ainsi que « *chaque picto[gramme] individuellement peut être pris comme un peu réducteur, mais le fait de les avoir en masse à plusieurs [...] ça gomme peut-être un peu le côté réducteur* ».

Avec le recul, la responsable communication et le chef de projets retiennent la difficulté à concilier confort de lecture et complexité du message : « *c'est toute l'ambiguïté du jeu, quand on est sur un visuel comme ça, avec aucun texte à côté, on a besoin que les choses soient compréhensibles par les gens très vite et quand on fait ça, ben on obtient souvent un stéréotype.* » Notons que cette expérience a fait germer l'idée de proposer aux organisations membres de l'association un groupe de travail dédié à la communication sur *la diversité* !



## Chapitre 3

# Diversité visible, diversité vitrine ?

Comme nous l'avons vu à partir des résultats de la banque d'images, c'est le « multicolore » comme forme récurrente qui domine dans les visuels sur *la diversité*, et ce, pour montrer une qualité particulière de l'organisation : être composée d'un personnel de différentes couleurs de peau. Les catégories y sont soulignées et donc renforcées. De plus, l'amalgame entre « couleur » et « différent » sous-tend une vision des différences fondée majoritairement sur l'apparence et les caractères physiques. Le risque n'est-il pas, dès lors, de réduire *la diversité* à une série limitée de catégories correspondant à des signes visibles et, par conséquent, de réduire les individus à des représentants de ces catégories essentialisantes ? L'essentialisation consiste à prendre un petit nombre de caractéristiques (comme la couleur de peau, le fait d'avoir un handicap, etc.) pour en faire des catégories déterminantes de définition d'un individu. Pour Pierre-André Taguieff<sup>47</sup>, l'essentialisation ou naturalisation des différences, opère selon deux modalités : soit par biologisation scientifique, soit par ethnicisation ou figement « culturaliste ». La biologisation scientifique correspond à la construction de « races » et la mise en place de hiérarchies entre ces « races ». De nombreux exemples historiques montrent cette institutionnalisation du racisme à travers l'histoire (la ségrégation américaine, le nazisme, le génocide au Rwanda, etc.)<sup>48</sup>. Le figement culturaliste correspond, quant à lui, à affecter à un individu telle ou telle caractéristique sous

47. TAGUIEFF Pierre-André, *La force du préjugé. Essai sur le racisme et ses doubles*, Paris, Gallimard, 1990.

48. HEYER Évelyne, REYNAUD-PALIGOT Carole (dir.), *Nous et les autres, des préjugés au racisme*, Muséum national d'Histoire naturelle, Les Éditions de la Découverte, 2017.

couvert de son appartenance culturelle. L'essentialisation est ainsi un processus de généralisation qui consiste à passer d'une variable identitaire — la couleur de peau, par exemple — à l'attribution d'une identité de groupe figée. Il s'agit donc d'un processus d'assignation identitaire : les différences internes au groupe s'effacent pour ne laisser place qu'à celles qui le séparent du « nous » et créent, en quelque sorte, « *un sentiment d'inaltérabilité de l'appartenance* »<sup>49</sup>.

Représenter *la diversité*, c'est tout d'abord l'incarner par des figures considérées comme représentatives, emblématiques, nous retrouvons alors le glissement dont nous parlons plus haut entre représentation et représentativité. L'individu représenté est choisi pour son potentiel représentationnel, à la fois dans une perspective de mise en scène et dans celle, évoquée en première partie, de représentation diplomatique. Il est là pour rendre visible une certaine conception de *la diversité* et pour incarner un groupe dont l'uniformité est fantasmée. L'individu devient un exemplaire type. Or, ces catégories figées ne tiennent pas compte de la complexité du monde social ni des singularités des individus. D'autre part, *la diversité* devient une thématique figée en ce qu'elle présente plus un état qu'une démarche, qu'une dynamique. Dans une acception large, nous faisons toutes et tous partie de *la diversité*, à la fois différent-e-s et semblables. Dans cette acception réduite, *la diversité* devient ostentation de certains traits plus spécifiquement visibles et propres à ceux qui incarneraient davantage *la diversité* que d'autres. Pour Emmanuelle Bruneel, la question de la visibilité est au cœur d'une conception de *la diversité* comme potentiel médiatique de mise en avant des « minorités visibles »<sup>50</sup>. À présenter *la diversité* comme une liste de différences visibles et à ne pas la penser comme un « construit » issu de notre manière de penser les différences, ne risque-t-on pas d'en rester à une approche exotique de l'Autre ? Comme l'explique Gérard Lenclud, il s'agirait d'« *une sorte d'exposition des différences, vitrine offerte à un usage hier allégorique, aujourd'hui impressionniste.* »<sup>51</sup>

---

49. LICATA Laurent et KLEIN Olivier, « Regards croisés sur un passé commun : anciens colonisés et anciens coloniaux face à l'action belge au Congo », dans SANCHEZ-MAZAS Margarita et LICATA Laurent, *L'Autre, regards psycho-sociaux*, Grenoble, PUG, 2005, p. 264.

50. BRUNEEL Emmanuelle, « La "diversité", un concept transmédiagénique à critiquer », *op. cit.*, p. 17.

51. LENCLUD Gérard, « L'universel et le relatif », *Terrain*, n° 17 : « En Europe, les nations », octobre 1991, p. 27.

De plus, ces visuels, en insistant sur certaines caractéristiques visibles, réduisent le champ des questionnements relatifs à *la diversité* et contribuent à laisser de côté certaines thématiques, moins visibles, qui peuvent être considérées comme « taboues » ou « sensibles » (comme l'orientation sexuelle ou l'appartenance religieuse dont nous parlerons plus tard). Ainsi, le handicap est souvent représenté uniquement sous l'angle du handicap moteur, car le fauteuil roulant est un marqueur visible alors que le diabète, le handicap mental ou l'autisme, qui sont autant de handicaps invisibles, posent des problèmes de représentation visuelle.

De cet examen des formes visuelles récurrentes de représentation de *la diversité*, un paradoxe peut être soulevé : la promotion de *la diversité* comprend une volonté de reconnaissance et de prise en compte des différences, mais cette mise en avant de certaines différences peut contribuer à renforcer les catégorisations et à restreindre la pluralité des questions relatives à *la diversité*. La mise en images d'individus considérés comme représentant des groupes homogènes a donc pour effet de réduire la complexité des identités. Il y a un paradoxe à « promouvoir *la diversité* » par des représentations normées et finalement homogènes. Les discours sur *la diversité* prônent une mise à distance des stéréotypes considérés comme responsables des discriminations et se fondent pourtant sur les mêmes processus d'essentialisation des individus pour produire une esthétique euphorisante du divers. Quelles seraient, dès lors, les alternatives représentationnelles qui permettent de sortir de ces stéréotypes de *la diversité* ?



## Partie 3

# Les alternatives représentationnelles

Comment se départir d'une représentation stéréotypée de *la diversité*? Certaines campagnes de communication peuvent nous donner quelques idées. Ces exemples n'ont pas pour prétention de couvrir l'ensemble des formes de représentations possibles. Il ne s'agit pas non plus de pointer de « bonnes pratiques » et de présenter ces campagnes comme des modèles à imiter, mais de voir en quoi elles soulèvent des questions qui restaient impensées dans les représentations stéréotypées examinées dans la partie précédente. Ces exemples permettent également de voir comment il est possible de communiquer sur ces questions sans réduire *la diversité* à une liste de caractéristiques visibles.

# Chapitre I

## La déconstruction des stéréotypes

Certaines campagnes de communication, au lieu de privilégier la mise en scène de *la diversité* sur le mode euphorique, visent à pointer des stéréotypes pour tenter de participer à leur déconstruction. Par exemple, une directrice de communication nous explique : « *notre choix était de te mettre face à ton stéréotype. [...] Ce n'était pas de le dénoncer, c'était de l'énoncer* ». Nous trouvons ici ce que Ruth Amossy nomme le stéréotypage. Comme souligné précédemment, le stéréotype n'est pas en soi une représentation sociale négative, *la diversité* pouvant d'ailleurs faire l'objet de stéréotypes « positifs ». Dans le cas de ces campagnes, il s'agit de stéréotypes considérés comme étant un terreau propice aux discriminations, l'enjeu étant d'amener le spectateur ou la spectatrice à les identifier comme tels en partant du principe que la déconstruction des stéréotypes permettrait de lutter contre les discriminations<sup>52</sup>.

L'engagement d'Adia en faveur de la « lutte contre les discriminations » est très visible sur son site Internet : elle s'y présente comme « *la première entreprise de travail temporaire à prendre position en faveur de la lutte contre les discriminations* »<sup>53</sup>. Il l'est aussi à travers ses campagnes publicitaires qui traitent depuis plus de dix ans du thème de « la lutte contre les discriminations ». Nous nous

---

52. SEURRAT Aude, « Déconstruire les stéréotypes pour "lutter contre les discriminations" ? », Paris, *Communication & langages*, 2010, p. 107-118.

53. [www.adia.fr](http://www.adia.fr) (consulté le 18/12/2017).

pencherons plus précisément sur la campagne d'affichage de 2003<sup>54</sup>, « *Ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences* », diffusée en affichage dans les transports en commun et dans la presse<sup>55</sup>.

« *Ce jeune est un casseur* », « *Cette femme est un poids* », « *Cette fille ne peut rien faire* » sont des slogans qui ont pu interpeller les passant-e-s, notamment dans les couloirs du métro parisien en 2003. La campagne d'Adia expose une série de portraits, en apparence stéréotypés et accompagnés de deux textes, l'un très gros, l'autre très petit. Le rapport entre l'image et le texte premier semble prendre une fonction d'ancrage d'un stéréotype : le « jeune de banlieue » est un casseur, la femme enceinte empêche le bon déroulement de l'activité d'une équipe, la personne handicapée n'est pas capable de travailler, etc. Si l'on se penche sur le visuel du « jeune », on trouve une image d'un jeune Noir en tenue de sport, posant de profil comme dans une salle d'identification de suspects. Au centre de l'affiche, en grosses lettres, il est inscrit « *ce jeune est un casseur* ». Le texte semble ainsi dire *tout haut* un stéréotype et interpeller par là même le ou la passant-e par son caractère « non politiquement correct ». Puis, le texte en gros caractères se trouve disqualifié par le texte second qui apparaît en dessous en plus petit : « *... d'idées reçues. Vous voyez un cancre alors qu'il enchaîne les heures de formation. Vous pensez qu'il ne sait rien faire, pourtant avec Adia, il multiplie les expériences. Vous l'imaginez en train de forcer une voiture, mais pour ces employeurs il ne force que le respect* ». Le texte second interpelle directement le ou la destinataire en utilisant l'expression « vous voyez », il critique ainsi les préjugés que celui-ci ou celle-ci est supposé-e avoir. Au-dessus, le slogan : « *Ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences* » apparaît comme la morale dont serait issue cette prise de conscience. Il est possible de voir dans ce jeu typographique et cette lecture en deux temps une représentation du comportement souhaité qui irait de la méconnaissance (le visuel associé à un texte qui se lit vite et demande peu d'attention) à la reconnaissance de l'autre (le texte second qui demande de

54. Pour un examen plus approfondi de cette campagne voir : KUNERT Stéphanie et SEURRAT Aude, « De la "publicité sociale" : lorsque les marques communiquent sur "la lutte contre les discriminations" et la "promotion de la diversité" », Paris, *Communication et Management*, Eska, 2013, 10 (1).

55. La campagne 2003 a été conçue par l'agence Leagas Delaney Paris. La campagne presse s'est déroulée du 24 mai à fin juin 2004 dans des quotidiens nationaux, la presse économique et la presse spécialisée. La campagne d'affichage a eu lieu à Paris, Lyon, Lille et Marseille. Voir : <http://www.prejuges-stereotypes.net/espaceDocumentaire/adia2004.pdf> (consulté le 15/02/2018).

s'arrêter, de prendre le temps de dépasser le stéréotype). Le procédé rhétorique et typographique est le même pour les autres visuels de la campagne : « *Cette fille ne peut rien faire* » est écrit en gros sur un visuel représentant une femme handicapée, puis (le texte continue en plus petit) : « ... *sans passion. Ce n'est pas ce que vous avez pensé en la regardant ? Pourtant, chez Adia, nous lui proposons toujours des missions à la mesure de ses ambitions et de son talent* ».

Par cette campagne, Adia prend ainsi le parti d'afficher le stéréotype pour le disqualifier. Pointer un stéréotype comporte un effet de dénaturalisation<sup>56</sup>, de stéréotypage et de mise à distance qui est la première étape d'un geste critique. Soulignons néanmoins que les stéréotypes ne se trouvent pas, *de facto*, déconstruits par cette campagne, le changement de représentations sociales étant un processus long, graduel, complexe et multifactoriel<sup>57</sup>. Nous avons déjà souligné l'importance de prendre en compte, au sein de l'analyse sémiologique des supports de communication, les contextes de production et de mise en circulation. Il est à ce sujet intéressant de souligner qu'en 2004 la RATP avait refusé d'afficher le visuel du jeune « casseur ». Elle a adressé à Adia le message suivant pour justifier sa décision : « *bien qu'ayant parfaitement compris la dynamique de votre campagne, dynamique que nous apprécions, le premier degré de ce visuel ne nous paraît pas acceptable dans nos espaces* »<sup>58</sup>. La médiativité de l'affiche (en l'occurrence un support de communication qui se regarde vite) ne permettait pas le temps de lecture attentif demandé par le texte en petits caractères. En effet, un usager du métro pouvait voir l'affiche sur le quai en face du sien et ne pas avoir la possibilité de lire le second texte, trop petit pour une lecture à distance (et, par là même, se méprendre sur l'objectif de la campagne d'Adia). On peut alors penser qu'une telle campagne de communication était plus adaptée à la presse, où le temps de lecture est moins contraint.

---

56. On se rappelle que Roland Barthes, dans l'introduction des *Mythologies*, appelait à une « démystification » des constructions culturelles qui se « font passer » pour la nature des choses. Il appelle donc à une « dénaturalisation » des idées reçues, et de la « culture petite-bourgeoise ». BARTHES Roland, *Mythologies*, éditions du seuil, 1957.

57. JODELET Denise, *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 2003.

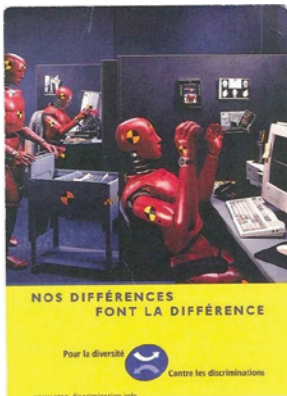
58. Ce refus de la RATP est commenté dans le communiqué de presse d'Adia disponible en ligne <http://www.prejudes-stereotypes.net/espaceDocumentaire/adia2004.pdf> (consulté le 21/01/2018).



## Chapitre 2

# La « non-diversité », un monde « dystopique »

Une alternative consiste non pas à représenter *la diversité*, mais à montrer la « non-diversité ». Cette optique peut être illustrée par une autre campagne d'Adia, diffusée en 2008, ou encore par l'affiche de la campagne de lutte contre les discriminations de l'Union européenne de fin 2003.



L'affiche de l'Union européenne, qui était distribuée au sein d'un kit dédié à la lutte contre les discriminations, représente un monde « dystopique » (ou contre-utopique) où tous les protagonistes se ressemblent. Elle présente une scène de bureau où trois automates prennent la place d'êtres humains. Ces trois automates sont parfaitement identiques : de couleur rouge, ils sont tatoués par un cercle jaune et noir. Ce cercle est d'ailleurs un leitmotiv de l'image, car il est aussi inscrit sur les objets du bureau comme sur le téléphone ou les ordinateurs. Ce procédé participe ainsi à montrer que les individus

sont mis au même plan que les objets. L'univers représenté par cette image peut, à bien des égards, faire penser à des contre-utopies comme celles d'Orwell ou d'Huxley où, dans des mondes aseptisés, les êtres humains deviennent interchangeables. Ainsi, plutôt que de montrer les différences, cette affiche pose comme contre-modèle un univers qui en serait dépourvu, et inscrit comme slogan « vos différences font la différence ». *La diversité* serait donc définie comme l'opposé de cette scène. Dans le visuel de la campagne de l'Union européenne, les diffé-

rences ne sont pas montrées, mais c'est leur absence qui est dénoncée. Étant donné la multitude de caractéristiques qui peuvent faire la différence d'un individu à l'autre, il semble impossible d'en faire une liste exhaustive.

L'entreprise Adia, dans sa campagne de 2008 intitulée « Urgent recrutons humains », a également utilisé ce parti pris « dystopique » en y ajoutant une dimension humoristique<sup>59</sup>. Cette campagne a d'ailleurs été récompensée par le prix de la campagne citoyenne 2008<sup>60</sup>, catégorie « entreprises privées ». Dans cette campagne, des robots exercent certains métiers (éboueurs, caissiers, facteurs, etc.) et, au-dessus, se trouve un texte qui précise sur un ton ironique : « *voici un salarié qui n'a pas de couleur de peau, pas de convictions religieuses, pas de handicap, et qui n'aura jamais de problème d'haleine* ». Avec cette liste, Adia pointe une grande variété de critères qui font la spécificité d'un individu et ne présente pas l'individu comme le représentant d'un type à variable unique (« le Noir », « le handicapé », « le senior », etc.). D'autre part, les textes associés aux quatre visuels de cette campagne permettent d'aborder des critères de discriminations invisibles, comme l'orientation sexuelle ou l'appartenance syndicale, qui sont exclus des visuels stéréotypés que nous avons étudiés dans la partie précédente. Ces visuels « dystopiques », en dénonçant l'absence de différences entre les personnages, permettent d'ouvrir le sens de l'expression *la diversité* à l'ensemble des caractéristiques qui distinguent un individu d'un autre. Cependant, comme nous l'avons souligné dans la première partie de cet ouvrage, les entreprises communiquent peu sur les discriminations (ou sinon par des documents écrits qui formulent les aspects juridiques), car ce positionnement est perçu comme culpabilisant et avec un potentiel moins stimulant que la promotion d'une valeur (*la diversité*). Or, nous pouvons voir avec cette campagne que communiquer sur les discriminations peut se faire selon différentes modalités, l'enjeu se situe surtout dans le choix du ton, de la posture (ici ironique) adoptée.

---

59. Ces affiches sont visibles sur le site suivant : <http://jetudielacom.com/prejuges-et-discrimination-dans-la-pub/> (consulté le 15/02/2018).

60. Créé en 2005 par l'AACC (l'Association des agences conseil en communication), avec le soutien de l'Assemblée nationale.

## Chapitre 3

# L'identité multifacette

Les visuels représentant *la diversité* de façon stéréotypée enferment l'individu dans une catégorie unique et le réduisent à une seule caractéristique. Par ailleurs, contrairement aux idées reçues, ajouter des caractéristiques ne permet pas de mieux représenter la complexité de l'identité. Pour Hélène Garnier-Moyer : « traiter l'identité d'un individu comme un empilement de couches plutôt que comme une intrication de composants est forcément réducteur »<sup>61</sup>. Ceci nous invite, dès lors, à penser les phénomènes de discriminations en termes d'« intersectionnalité », c'est-à-dire de penser les différentes formes de discriminations non pas séparément, mais dans les liens qui se nouent entre elles<sup>62</sup>. Plus globalement, « ceci renvoie à une réflexion plus large, mais qui doit être menée conjointement à celle sur la diversité, sur l'identité des individus et la prise en compte de ses multiples dimensions dans le cadre professionnel »<sup>63</sup>.

L'une des alternatives à l'assignation identitaire consiste à communiquer sur la complexité de l'individu et de son itinéraire. « L'identité, c'est l'itinéraire »<sup>64</sup>, écrivait Michel Foucault. S'il semble aisé que rendre compte de trajectoires d'individus dans des formats narratifs comme dans un film ou dans une pièce de théâtre (dont nous parlerons dans la partie suivante), comment transcrire sémiotiquement cette idée dans une image fixe ?

61. GARNIER-MOYER Hélène, *op. cit.*

62. HILL COLLINS Patricia et BILGE Sirma, *Intersectionality*, Cambridge, Polity Press, 2016.

63. GARNIER-MOYER Hélène, *op. cit.*, p. 56.

64. FOUCAULT Michel, article IDENTITÉ du *Dictionnaire critique de la communication*, sous la direction de SFEZ Lucien, Paris, PUF, 1993.

L'affiche de la fête de *la Diversité* de Carrefour fait le choix de ne pas représenter des individus « typiques », mais une pluralité de composantes identitaires potentielles présentées sous forme de mots-clés. Un premier axe de ce texte en recomposition concerne une caractéristique identitaire : « quinquagénaire », « handicapé », etc. Le deuxième montre que ces caractéristiques identitaires peuvent s'articuler avec une pluralité de devenir « changer de poste », « gagner en responsabilité », etc. Cette double molette, à la manière d'un jeu de casino, qui, actionné, produit des mises en série multiple de dessins, est là pour montrer la pluralité des configurations possibles. Elle affirme qu'une caractéristique identitaire ne produit pas de manière déterministe un devenir unique.

### Carrefour Sortir des clichés pour représenter la complexité de la diversité



Cette affiche fait partie d'un ensemble de trois visuels réalisés à l'occasion de la première « Journée internationale de *la diversité* » organisée par Carrefour en 2016 à l'initiative de la direction de *la diversité* du groupe. L'objectif de cette journée est de

mettre en avant, dans les sièges et les magasins, les actions engagées tout au long de l'année et, ainsi, de mobiliser les collaborateurs et collaboratrices, mais aussi les partenaires et les client·e·s autour de la politique diversité du groupe, dans l'ensemble des pays où il est implanté.

La direction de *la diversité* et la direction de la communication ont travaillé avec une agence de communication, afin de sensibiliser les collaborateurs et les collaboratrices au sujet des stéréotypes. Pour la direction de *la diversité*, il s'agissait de communiquer de manière originale sur « *des axes de travail déjà connus dans tous les pays* » (égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, emploi

des personnes handicapées), mais aussi de mettre en lumière des sujets moins traités et moins connus tels que l'apparence physique ou les diplômes.

La direction de *la diversité* a souhaité présenter des éléments composant l'individualité des personnes (genre, âge, diplôme, handicap, apparence physique, *hobbies*, etc.) et montrer qu'ils ne devaient pas être un obstacle pour accéder à différents métiers et évoluer dans l'entreprise. La directrice développement social et diversité du groupe explique ainsi cet accent mis sur l'évolution professionnelle: « *La diversité des équipes est une réalité dans nos magasins, mais cette diversité [...] n'est pas suffisante au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.* » Carrefour a choisi de recourir à des affiches, considérant que cela permettrait de déployer des messages communs, à tous les pays et sur l'ensemble des sites, sièges et magasins: « *les outils que nous mettons en place au niveau groupe doivent avoir du sens et être applicables dans tous les pays.* »

Traduites en anglais, ces affiches ont été diffusées par les ambassadeurs diversité du groupe dans chaque pays. N'incluant aucune référence temporelle, elles ont pu être réutilisées en 2017 à l'occasion de la 2<sup>e</sup> édition de la Journée internationale de *la diversité*.

La diffusion de ces affiches s'inscrit dans une démarche de communication plus large au niveau de chaque pays, prévoyant des temps d'échanges à travers des rencontres, des interventions d'expert-e-s, des ateliers de travail, etc. Une grande autonomie d'initiatives est volontairement laissée à chaque ambassadeur et ambassadrice diversité, afin que les actions de communication soient le plus adaptées possible à la culture et aux mentalités de chaque pays.

## Chapitre 4

# L'humour et le dépassement des « tabous »

Comme nous l'avons déjà évoqué, un certain nombre de composantes identitaires, comme l'orientation sexuelle ou l'appartenance religieuse ou syndicale, sont moins souvent représentées dans les supports de communication interne. Outre le fait qu'il s'agit de composantes moins aisées à représenter visuellement, il s'agit aussi souvent, pour les organisations, de sujets sensibles, voire « tabous ». Certain·e·s des responsables diversité ou des responsables communication que nous avons interrogé·e·s nous ont d'ailleurs fait part de la sensibilité présumée de ces sujets qui mène parfois à des formes d'autocensure :



*« Le sujet LGBT est compliqué parce que les avis sur ces sujets-là sont très différents. Certains pensent que ce n'est pas un sujet d'entreprise, que c'est un sujet d'ordre privé. »*

*« On n'a pas fait de vidéos spécifiques sur le sujet du religieux à cause du contexte politique mondial. »*

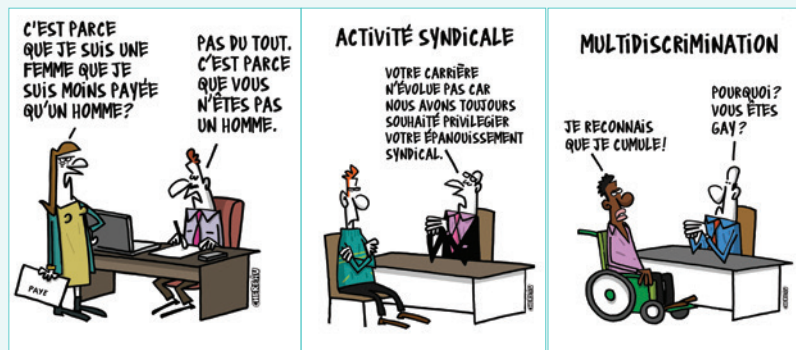
*« On a eu peur que ce [visuel sur l'appartenance religieuse] soit utilisé, détourné. Donc, ça, c'est une des rares censures qu'on a faites. Enfin, on s'est autocensurés. On n'a pas mis ces images. »*

Deux enjeux ressortent ainsi : la difficulté à ne pas stéréotyper *la diversité* en répétant les mêmes marqueurs visibles et celle de communiquer sur des sujets considérés comme sensibles. C'est dans ce cadre que les dessins élaborés par le dessinateur Antoine Chereau pour Randstad nous ont semblé intéressants à présenter et commenter ici. Pour Antoine Chereau, le genre « dessin de presse »

permet une liberté de ton (caustique, ironique, critique) qui n'est pas forcément adaptée dans d'autres supports plus « réalistes ». Tout en faisant rire, le dessin de presse peut, selon le dessinateur, « *tendre un miroir vers nos propres défauts, nos propres réactions* ». Il ne s'agit pas ici de présenter l'humour comme la panacée communicationnelle pour communiquer sur *la diversité*, mais d'examiner quels en sont les spécificités et les enjeux.

Randstad

## De l'usage du dessin de presse humoristique en entreprise



Randstad recourt au dessin de presse pour promouvoir l'égalité professionnelle et lutter contre les discriminations depuis 2011. Des formations relatives à la déconstruction des stéréotypes étaient alors dispensées aux *managers*, et l'entreprise cherchait à sensibiliser plus largement sur ces sujets. Elle opte pour une campagne de dessins de presse, dont le coût est notablement plus réduit que celui de formations dispensées à l'ensemble des salarié·e·s. Pour la directrice de la RSE de Randstad, « avec douze dessins, on ne peut pas faire bouger les lignes autant qu'avec une formation d'une journée qui explique, qui met en situation (...), mais on avait cette même idée de faire prendre conscience des stéréotypes et de modifier les comportements. » Randstad a choisi de donner à voir, dans cette campagne, l'absurdité de certaines situations discriminatoires.

L'organisation fait alors appel à Antoine Chereau, qui est dessinateur de presse. Celui-ci propose plusieurs esquisses pour différents critères de discrimination (ex. : égalité femmes/hommes, handicap, activité syndicale, origines, convictions religieuses, orientation sexuelle, etc.). Un comité de sélection composé de la directrice de la RSE, de la déléguée générale de l'Institut Randstad, de la directrice de la communication et du secrétaire général du groupe les classe ensuite en trois catégories (subjectives) : avis favorable, avis défavorable, à discuter. Lorsque l'un des dessins est en balance, les membres de ce comité de sélection se demandent : est-ce que cela va interpeller les personnes ? Est-ce suffisamment percutant ? Le dessin et les dialogues sont-ils vraiment drôles ?



Résumant cette démarche de sélection des esquisses, la directrice de la RSE explique ne pas avoir retenu les dessins les plus politiquement corrects, car elle ne les considérait « *pas assez percutants* » : « *même si la difficulté de cette campagne est de remuer sans choquer, de faire bouger les situations sans que l'individu ne se sente meurtri*. » Elle ajoute : « *si on regarde tous ces dessins en enlevant le côté humoristique, ce qui s'y passe est horrible, inacceptable. Et du coup, la limite est ténue entre le rire et les larmes*. » Pour le dessinateur, « *on doit faire en sorte de faire quelque chose d'assez synthétique et de préférence drôle. [...] On est là pour créer quelque chose et donc, de préférence, faire rire, même si on peut, des fois, rire en étant glacé [...] ou sidéré*. »

La directrice de la RSE et le dessinateur font état de nombreux retours positifs en interne comme en externe. La directrice remarque que les personnes susceptibles d'être directement concernées par un dessin n'ont pas forcément le même regard que les autres. À propos de son travail, le dessinateur précise : « *j'essaie de dénoncer les discriminations, mais je ne me considère pas comme un dessinateur militant*. »

Notons que le succès de ces dessins n'est pas seulement interne, puisque certains ont été repris par d'autres entreprises ainsi que dans des journaux nationaux. Ils ont également été déclinés sous forme de calendriers, et ont même été réunis dans un album disponible dans le commerce.

Voulant travailler sur la déconstruction des stéréotypes sous l'angle de l'humour, ces dessins font ressortir les aspérités d'un discours, d'un comportement ou d'une situation, en assumant que le regard porté puisse être cruel. Ce ne sont pas les individus, mais les situations de communication mettant en lumière des propos stigmatisants qui sont mises en avant. La forme du dessin de presse permet le déploiement d'un éventail de situations très diverses et d'aborder des sujets (comme l'activité syndicale) peu représentés dans la communication sur *la diversité*. Mais le recours à l'humour soulève plusieurs questions. Doit-on tout évoquer ? Peut-on rire de tout ? Est-ce grave de choquer ? Pour la directrice de la RSE de Randstad France, l'un des rares sujets à avoir provoqué des retours négatifs est celui de la religion. Certain·e·s salarié·e·s n'osaient pas afficher l'illustration sur laquelle un personnage déclarait à un autre « *vous êtes musulman ? À votre place, j'essaierais d'arrêter* », de crainte que des client·e·s ou intérimaires ne le prennent pas au second degré. Cette question du « second degré » montre bien que le dessin de presse nécessite une forme de distance

critique<sup>65</sup>. Il permet d'aborder des sujets sensibles, mais peut aussi susciter des incompréhensions, voire des polémiques, si la posture distanciée n'est pas partagée par les destinataires. D'autre part, le double discours constitue un risque, car le rire traduit les normes sociales qui nous traversent. Plutôt que de déconstruire les stéréotypes, l'humour peut renforcer des clivages, reproduire des représentations, des hiérarchies. En d'autres termes, le discours peut réitérer, renforcer, les effets de catégorisation tout en les dénonçant. En effet, le personnage représenté reste représenté en tant que personne handicapée, femme, senior, etc. Enfin, soulignons que tout le monde n'a pas la même lecture ni la même appréciation des formes humoristiques. Antoine Chereau nous dit d'ailleurs : « *il y a des gens qui sont imperméables à un type d'humour. Il y a des gens qui ne s'intéressent absolument pas au dessin de presse* ».

La campagne d'EDF permet également de nous interroger sur l'usage de saynètes dessinées humoristiques comme modalité communicationnelle pour aborder les situations de discrimination. Elle interroge, d'autre part, sur les dimensions culturelles de l'humour et la question de la circulation de tels supports de communication dans des contextes nationaux différents.

---

65. ORY Pascal, DELPORTE Christian, TILLIER Bertrand, BIHL Laurent et coll., *La Caricature... et si c'était sérieux ? Décryptage de la violence satirique*, Paris, Nouveau Monde Éd., 2015.

EDF

## « Depuis l'ère du...ique », dénoncer les stéréotypes pour sensibiliser en France et à l'international



EDF a déployé, en 2015, une campagne de communication internationale intitulée « Depuis l'ère du...ique », traduite dans l'ensemble des langues du groupe. Cette campagne s'inscrit dans le cadre du « Diversity day » de l'Organisation des Nations unies (ONU), auquel le groupe participe depuis 2008. Faisant référence à un passé lointain, cette campagne avait pour objectifs de montrer des stéréotypes encore à l'œuvre dans le groupe, d'en parler et de faire connaître auprès de ses salarié-e-s l'engagement d'EDF dans la promotion de *la diversité*.

Pilotée par le pôle diversité du groupe accompagné par le Marketing RH, cette campagne a donné lieu à la réalisation de cinq affiches traitant chacune d'une thématique spécifique : l'égalité femmes/hommes, le handicap, le management intergénérationnel, le fait religieux et l'orientation sexuelle. L'entreprise a pris le parti de traiter ces deux derniers sujets — jusqu'alors peu abordés — pour montrer qu'ils n'étaient pas tabous, sans pour autant en faire des sujets majeurs. Pour le pôle diversité, l'un des messages à faire passer à propos de ces sujets était qu'« *il n'y en a pas un supérieur à l'autre. Tous les critères de discrimination doivent être traités avec le même soin.* »

Dans la forme, la DRH a opté pour une campagne d'affichage qu'elle qualifie de « clé en main », rapide et simple à déployer au niveau des unités opérationnelles du groupe. Chacune des affiches présente une structure identique :

1. Un en-tête « Depuis l'ère du... ique, on a évolué », faisant référence à la thématique traitée;
2. Des personnages mis dans une situation figurant un stéréotype, délibérément ancré dans le passé;
3. La figuration d'un objet anachronique (extincteur, ascenseur, signalétique, outils et matériels de sécurité, graphe) présenté à contre-pied, signifiant, selon EDF, que les choses évoluent;
4. Un même slogan : « *Ce sont vos compétences qui font la différence* » ;
5. Un texte que chaque entité pouvait adapter, afin de démontrer la prise en charge du sujet à son niveau.

À titre d'exemple, l'affiche sur le fait religieux présente deux personnages autour d'un feu, et fait, selon une chargée de mission diversité du groupe, référence « *aux religions ancestrales [...] pour ne pas pointer du doigt une religion en particulier* » et ne pas stigmatiser. Selon elle, l'enjeu était de faire en sorte que chacun-e puisse s'y retrouver en regardant l'affiche. Elle ajoute que la figuration d'un extincteur sur cette affiche vise à véhiculer le message que prendre en compte le sujet doit permettre que les questions religieuses ne dégénèrent pas en conflits communautaires. Depuis cette campagne de communication, la direction RH a revu sa position sur la gestion du fait religieux. Elle s'inscrit sur une logique de coresponsabilité des salarié-e-s comme de l'entreprise. Elle communique aujourd'hui sur les droits et devoirs des salarié-e-s comme ceux de l'entreprise, qui doit permettre d'avoir, en son sein, un maximum de libertés de croire et de s'exprimer sans prosélytisme.

Les cinq affiches ont été traduites en plusieurs langues (anglais, italien, chinois, espagnol, français, flamand, polonais, russe) et déployées l'une après l'autre au cours d'une même semaine sur divers sites ainsi que sur les réseaux sociaux du groupe. La direction RH met en balance la complexité d'une communication adaptée dans le choix et le traitement des sujets à l'international, les différentes interprétations et réactions constatées avec les bénéfiques ressentis de cette campagne : « *on voulait faire parler du sujet... sans être dans le politiquement correct, en s'attaquant aux préjugés et aux stéréotypes.* »

Ici encore, le choix du dessin permet de ne pas incarner de manière trop réaliste les protagonistes. De plus, le rapport texte/image sert la mise en récit, ce n'est pas un « type » d'individu qui est représenté, mais une situation sociale. Enfin, le décalage produit par le recours anachronique à la préhistoire permet la prolifération humoristique de néologismes (idiolithique, handiphobique, etc.) et l'hyperbole, l'exagération de la situation. Mais surtout, elle autorise la dénonciation de certaines pratiques tout en en atténuant l'effet moralisateur. Enfin, l'humour permet, par un procédé de dédramatisation, d'aborder des sujets sensibles, comme les croyances religieuses.

Il est intéressant, cependant, de noter que cette campagne a suscité des réactions contrastées en fonction des pays dans lesquels elle a été diffusée. Pour la chargée de mission diversité : « *On s'aperçoit d'autant plus, quand on se sert de l'humour, du ton décalé, que cela peut être compliqué au niveau international, du fait des différences de cultures, d'arriver à avoir un ton approprié, qui parle à tous* ». Ainsi, des salarié·e·s de filiales situées en Grande-Bretagne ne se sont pas reconnu·e·s dans la forme d'humour utilisée. En Chine, les visuels sur l'égalité femmes/hommes n'ont pas été utilisés, car la question y était considérée comme un non-sujet.

D'autre part, la chargée de mission diversité nous explique que le visuel avec la femme tirée par les cheveux a été désapprouvé par certain·e·s salarié·e·s français·e·s : « *ce n'est pas possible, vous pouvez pas montrer ça, une femme, une blonde en plus, tirée par les cheveux comme ça. On n'est pas cela, nous. Vous nous résumez à quoi ? On n'est pas des hommes préhistoriques.* »

Ceci nous conduit à nous interroger sur « *les conditions de réception internationales envisagées au-delà des publics spécifiques pour lesquels dessine un dessinateur* »<sup>66</sup> ainsi que sur les limites d'un « rire sans frontières » et, plus largement, la difficulté à communiquer sur *la diversité* à une échelle internationale.

---

66. QUINTON Philippe, « Dessin de presse : le droit et l'éthique du dessin », Paris, *Communication et langages* n° 148, 2004.

## Le carré sémiotique des choix communicationnels

Au terme de ces deux chapitres consacrés à l'analyse des supports visuels, nous pouvons distinguer, à partir d'un carré sémiotique, quatre grands types de choix communicationnels.

Le carré sémiotique, proposé par le linguiste et sémioticien Algirdas Julien Greimas<sup>67</sup>, est un outil qui peut notamment servir à analyser, comparer, des positionnements communicationnels en permettant de formaliser les relations entre différentes significations. Cette modélisation permet de penser des relations logiques plus complexes que la simple opposition sémantique apparente. En effet, l'auteur y pointe notamment la distinction entre relations de contrariété et relations de contradiction. Comme l'explique Jean-Marie Kliquenberg<sup>68</sup>, si, d'un point de vue du sens commun, nous aurions tendance à penser que le « chaud » et le contraire du « froid », d'un point de vue logique, c'est le « non-froid » qui est le contraire du « froid ». Le « chaud » et le « froid » n'entretiennent pas une relation de contradiction, mais une relation de contrariété. En effet, une eau peut être « tiède ». La structure logique n'est donc plus fondée sur deux pôles (chaud-froid), mais sur quatre pôles (chaud/ froid et non chaud/ non froid). Un autre exemple, tiré du numéro de la revue *Sciences humaines* consacré à l'analyse des discours politiques<sup>69</sup> est le suivant. Si l'on pense le rapport à la loi, on peut opposer l'obligatoire et l'interdit, mais si l'on pense avec la logique du carré sémiotique, on va aussi penser, selon un principe contradictoire cette fois, à ce que l'on ne doit pas obligatoirement faire (le facultatif) et à ce que l'on ne doit pas impérativement ne pas faire (le permis). De la même manière, on passe de relations à deux termes (obligatoire/ interdit) à des relations à quatre termes (obligatoire/interdit/facultatif/permis).

Dès lors, si l'on applique ces deux formes de relations (contrariété et contradiction) aux supports de communication étudiés dans les parties précédentes, d'un premier abord, nous pourrions être amené·e·s à penser deux catégories de choix de communication : communiquer sur *la diversité* et communiquer sur les discriminations, le carré sémiotique nous invite à penser deux autres partis pris com-

67. GREIMAS Algirdas, *Sémantique structurale*, Paris, Larousse, 1966.

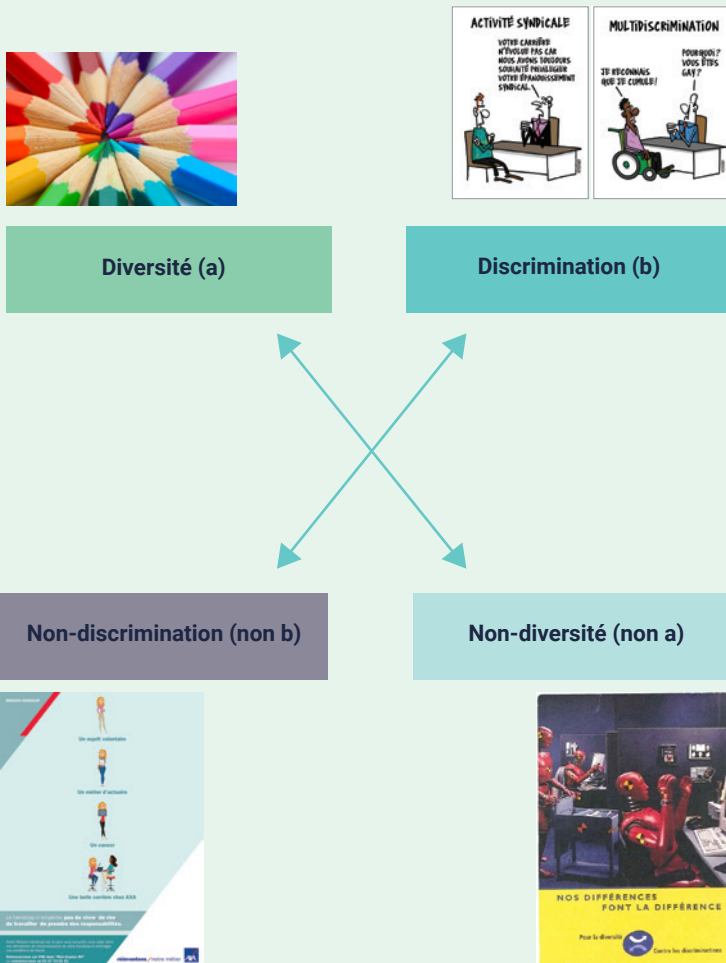
68. KLIKENBERG Jean-Marie, *Précis de sémiotique générale*, Paris, Seuil, Points Essais, 2000, p. 38.

69. BERTRAND Denis, DÉZÉ Alexandre, MISSIKA Jean-Louis, « Le "carré sémiotique" des discours politiques », *Sciences humaines* n° 209, novembre 2009, p. 38.

municationnels: communiquer sur la « non-diversité » et communiquer sur les moyens pour lutter contre les discriminations.

Les visuels analysés dans la partie précédente peuvent se répartir ainsi au sein du carré sémiotique :

**Figure 2 - Le carré sémiotique appliqué à la communication sur la diversité**







# Partie 4

## *La diversité* mise en mouvement

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressé·e·s aux supports de communication fixes. Dans cette partie, nous verrons comment de multiples formes de communication (le film, le jeu, le théâtre) peuvent être également mobilisées pour illustrer les politiques de diversité. Encore une fois, il ne s'agit pas d'avancer le fait que tel support, telle action de communication serait, en soi, meilleure qu'une autre, mais de montrer les enjeux et les questionnements que soulève la pluralité des formes de communication sur *la diversité*.

# Chapitre I

## Sensibiliser, faire adhérer, engager

Outre le risque de figement représentationnel, la communication interne autour de *la diversité* soulève deux enjeux majeurs, selon les responsables diversité interrogé·e·s. Le premier consiste à parvenir à intéresser et mobiliser des collaboratrices et des collaborateurs qui ne sont pas déjà convaincus par les problématiques liées à *la diversité*, afin de sortir de l'écueil selon lequel les politiques de diversité ne concerneraient que les personnes « représentatives » de *la diversité*. Le second concerne la pérennisation des actions et la capacité à faire que les thématiques liées à *la diversité* ne soient pas uniquement vues comme des opérations éphémères et ponctuelles (la Journée de *la diversité*, la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées), même si elles peuvent être des opérations récurrentes.

Dans le cadre des entretiens que nous avons menés, les responsables diversité et les responsables communication estiment que, pour impliquer les salarié·e·s, une solution serait qu'ils et elles participent à l'élaboration des actions et des supports de communication.



« Arrêtons d'avoir une prise de parole descendante avec des campagnes... enfin, arrêtons... complétons notre prise de parole descendante, c'est-à-dire avec les campagnes d'affiches, les notes, les notes de politiques émanant de la gouvernance et élaborons les éléments de communication pour les salariés, faits par les salariés. »

« Il s'agissait de continuer à impliquer les salariés dans la démarche diversité et égalité des chances et sa promotion, dans la logique : "Le collègue parle au collègue". »

« Je pense que ces sujets, il faut qu'ils soient vécus. [...] Il faut que le sujet émerge de l'intérieur. Il ne faut pas que ce soit quelque chose qu'on essaie d'imposer, d'expliquer. » « Il faut que ce soit incarné. »

« Le fait que ce soit des salariés qui jouent, qui s'investissent, ça, c'est énorme [...] les gens [...] ont l'impression que, pas que c'est vrai, mais que c'est des vrais messages qui sont vraiment pour eux, par leurs collègues, en direct. »

« On se rend compte, de par les différents baromètres qui existent que, dès lors qu'un collaborateur est conscient de l'engagement de son entreprise et que son entreprise favorise également son engagement, cela crée une dynamique positive. »

Soulignons tout d'abord que la recherche d'adhésion, d'un accord parfait entre les visées de l'organisation et celles des collaborateurs et collaboratrices, est utopique parce qu'un écart existera toujours entre politique affichée, réalité des pratiques et vécus des acteurs et actrices. Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg<sup>70</sup>, le ou la salarié-e est un agent autonome, mais aussi un « joueur d'échecs », capable de calcul et de manipulation. Il ou elle n'agit pas parce qu'on lui dit d'agir. Il ou elle n'agit pas n'importe comment. Il ou elle s'adapte au contexte et au mouvement de ses partenaires : « aucun individu n'accepte d'être traité totalement ou uniquement comme objet du fonctionnement ou de l'accomplissement des buts d'une organisation »<sup>71</sup> comme une simple res-

70. CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.

71. *Ibid*, p. 39.

source, même humaine, soulignait Vincent Brulois lors de notre groupe de travail. Le ou la salarié-e est un acteur qui suit des objectifs propres, qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux de ses collègues. Selon ces sociologues, qui mettent l'accent sur les aspects conflictuels et délaissent quelque peu les aspects collaboratifs, l'organisation est donc un ensemble de jeux structurés et de conflits d'intérêts.

L'enjeu pour l'organisation est donc de capter l'attention des individus poursuivant leurs objectifs propres, afin qu'ils se sentent concernés par les enjeux communs.

Pour Vincent Brulois, on engage moins les individus qu'ils ne s'engagent eux-mêmes. Vouloir « faire adhérer » signifie que la culture d'entreprise est vue, dans une logique descendante, comme un instrument, un outil, un moyen de faire coïncider les objectifs de la-du salarié-e et les objectifs de l'entreprise, et non dans une logique diffuse, comme la coconstruction sans cesse évolutive de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs. Pour Vincent Brulois et Jean-Marie Charpentier, « *pour être efficace, la communication doit être repensée, comme un travail de relation. Il s'agit d'interagir avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, de rétablir notamment le lien entre la parole au travail et l'efficacité économique, en créant de nouveaux temps et de nouveaux lieux de dialogue. Favoriser la parole des salariés incite les collaborateurs à se mettre en accord avec l'entreprise, plus efficacement qu'une vision consensuelle plaquée sur l'organisation.* »<sup>72</sup>

Afin d'impliquer les collaboratrices et collaborateurs dans les politiques de diversité, l'une des pratiques consiste, comme nous l'avons souligné plus haut à partir des entretiens menés, à faire coconstruire les supports de communication par les collaboratrices et collaborateurs eux-mêmes. Notons, cependant, qu'il convient de voir des degrés dans les formes d'engagement ainsi que des

---

72. BRULOIS Vincent et CHARPENTIER Jean-Marie, *Refonder la communication en entreprise*, Limoges, éditions Fyp, 2013.

modalités diverses, l'engagement est pluriel<sup>73</sup> : tou·te·s les salarié·e·s ne s'impliquent pas de la même manière et selon les mêmes temporalités.

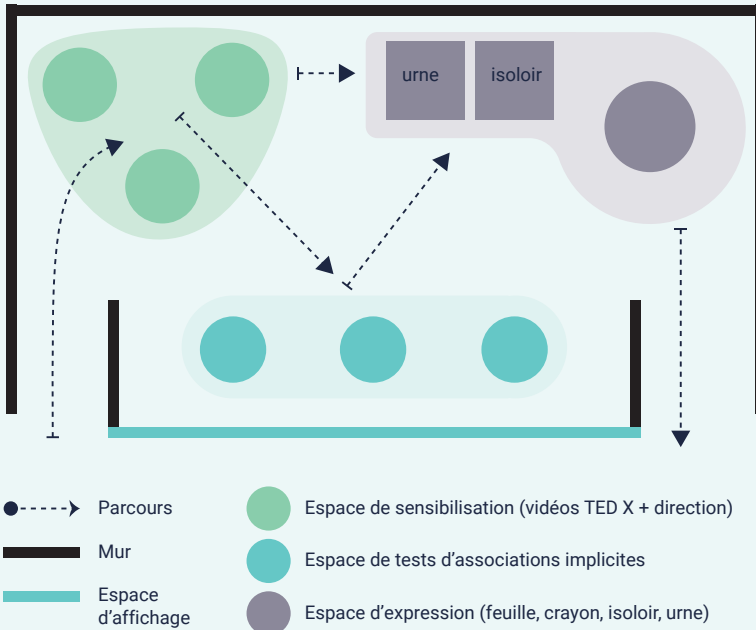
Le choix de la scénographie mise en place par Procter & Gamble témoigne de cette volonté de faire coconstruire le dispositif de communication par les collaborateurs et collaboratrices elles-mêmes et montre également différents degrés d'implication possibles.

---

73. ION Jacques, « Introduction », dans ION Jacques (dir.), *L'engagement au pluriel*, Saint-Étienne : Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2001.

## Procter & Gamble Inciter les salarié-e-s à exprimer leur ressenti de discrimination

Figure 3 - Dispositif de sensibilisation mis en place  
chez Procter & Gamble



La direction RH de Procter & Gamble a mis en place, en 2015, un dispositif intitulé « *Have you ever felt boxed in?* » dans le cadre du « Mois de la diversité et de l'inclusion », organisé chaque année au siège d'Asnières-sur-Seine. La directrice associée des ressources humaines présente l'objectif de ce *happening* : « *on s'est dit que finalement, tout ce qu'on fait, c'est très bien, mais est-ce que chacun peut, à un moment donné, dans le cadre de l'entreprise, exprimer quelque chose qu'il n'a jamais osé exprimer ? Et, est-ce que cela peut développer encore plus de sentiment d'empathie entre les salarié-e-s ?* » Pour Procter & Gamble, l'enjeu était notamment de mettre en lumière la catégorisation, le fait d'être mis dans une case ou dans

une boîte (« boxed in »), tel que peuvent le ressentir certain-e-s collaborateurs et collaboratrices.

Pour ce faire, la directrice associée des ressources humaines et une collègue ont construit, dans un espace en forme de boîte, un parcours formé de diverses activités auxquelles les collaborateurs et collaboratrices pouvaient participer, par exemple pendant leur pause déjeuner. Les participant-e-s avaient ainsi la possibilité de visionner des vidéos sur *la diversité*, de passer des tests d'association implicite, etc. Le parcours comprenait également un isoloir et une urne, afin que chacun puisse anonymement compléter l'une des deux affirmations suivantes : « *Chez P & G, je me sens catalogué-e parce que...* » ou « *Chez P & G, je n'ose pas parler de... de peur d'être catalogué-e.* » Chaque soir, les responsables des RH relevaient l'urne et exposaient les messages recueillis sur un panneau situé à l'extérieur de la boîte, c'est-à-dire sur le lieu principal de convivialité de l'entreprise appelé « place du village ». Ce dispositif a permis de faire émerger des sujets tels que le sentiment de moindre valorisation de certain-e-s agent-e-s de maîtrise dans la gestion de leur carrière ou des questions relatives à la religion ou à l'âge. La directrice associée des ressources humaines remarque que, « *ce qui était écrit, c'était les salarié-e-s qui étaient libres de le noter. Ce n'était pas choisi [par la RH], donc il y avait forcément un aspect beaucoup plus démocratique au message qui est passé. Donc ça, c'était son mérite aussi.* »

Elle souligne également que cette action était intéressante, car accessible à tou-te-s. « *D'habitude, les gens, il faut qu'ils s'inscrivent à des ateliers, des workshops, des formations, bon. Là, il y avait un côté très participatif qui pouvait ne durer que dix minutes le temps que tu rentres dans la boîte ou même que tu ne fasses rien et que tu ne fasses que lire ce qu'il y avait écrit sur la boîte.* » Enfin, elle décrit sa mise en place comme très simple : des armoires recouvertes de papier kraft délimitaient l'espace en forme de boîte ; pour les activités, les seules ressources matérielles nécessaires ont été quelques ordinateurs, des tables, un isoloir, une urne, quelques cartons et crayons.

## Chapitre 2

# La diversité mise en récit

De nombreux supports de communication relatifs à *la diversité* prennent le parti de raconter des trajectoires de vie (au sein de portraits racontés dans des articles, de témoignages vidéo ou encore de saynètes de théâtre), afin de montrer que l'itinéraire d'un individu n'est pas déterminé par l'une ou l'autre de ses caractéristiques identitaires. Le récit comme modalité d'organisation du complexe semble pouvoir être un ressort pour communiquer sur *la diversité* des identités, mais aussi et surtout sur la variété des trajectoires individuelles. Si Paul Ricœur propose que l'identité d'une personne soit au fond une identité narrative (« c'est l'identité de l'histoire qui fait l'identité du personnage »<sup>74</sup>), c'est parce que le récit de vie induit une prise de conscience, « c'est dans la saisie de son historicité, autrement dit de sa mise en histoire, que l'individu éprouve son identité »<sup>75</sup>.

Le récit est donc la voie par laquelle le sujet fait la saisie de lui-même, et aussi celle par laquelle il se rend accessible à l'autre. Le récit de vie est une construction narrative qu'une personne fait de son expérience<sup>76</sup> à une autre personne. Il s'agit d'une interaction, il est adressé à quelqu'un. C'est pourquoi, pour Christine Delory-Momberger, les histoires de vie sont un outil essentiel aux études sociologiques, car elles permettent de comprendre qu'« à chaque moment, les événements passés de l'histoire de la vie sont soumis à une interprétation rétrospective, qui est elle-même déterminée par l'anticipation du futur [...] cette res-

---

74. RICŒUR Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1991, p. 175.

75. DELORY-MOMBERGER Christine, *Les histoires de vie. De l'invention de soi au projet de formation*, Paris, Anthropos, 2000, p. 78.

76. « Le récit biographique raconte-t-il une vie ? Nous dirons plutôt qu'il raconte une interaction présente grâce à l'intermédiaire d'une vie », FERRARROTTI Franco cité dans DELORY-MOMBERGER Christine, *op. cit.*, p. 218.



saisie cumulative de l'expérience de la vie inscrit l'existence humaine dans un perpétuel devenir et interdit que l'on puisse jamais en figer le sens »<sup>77</sup>.

Le philosophe Paul Ricœur<sup>78</sup> propose trois temps pour décrire la mise en récit :

- **la préfiguration** : il s'agit de s'inspirer de l'existant, de faire un diagnostic de ce que l'on souhaite extraire et de définir comment pour en faire autre chose. Lorsque nous élaborons un récit, qu'il soit réel ou fictionnel, nous partons d'une sélection d'éléments du réel (en premier des mots, mais aussi des événements, des valeurs, des idées), afin de les mobiliser dans notre récit ;
- **la configuration** : il s'agit de structurer le récit pour dresser une synthèse de l'hétérogène, pour lui donner une cohérence. Ces éléments sélectionnés du réel sont ainsi rassemblés, composés, articulés de telle sorte à produire un ensemble signifiant. Un documentaire, par exemple, même s'il a comme objectif de nous dire quelque chose du réel, sera toujours une composition (choix des personnes, type de cadrage, voix *off*, etc.) ;
- **la « refiguration »** : c'est le moment de la réception par le public. Lorsque le public lit un récit, visionne un film, chacun recompose à sa manière le sens du récit, à partir de ses opinions, de ses valeurs, de ses expériences personnelles.

Ces trois temps définis par Paul Ricœur peuvent être à la fois utiles à celui ou celle qui analyse des récits, mais aussi à celles et ceux qui les élaborent.

---

77. DELORY-MOMBERGER Christine, *op. cit.*, p. 162.

78. RICŒUR Paul : *Temps et récit* (tome 1) *L'intrigue et le récit historique*, Paris, Seuil, 1983.

RICŒUR Paul : *Temps et récit* (tome 2) *La configuration du temps dans le récit de fiction*, Paris, Seuil, 1985.

RICŒUR Paul : *Temps et récit* (tome 3) *Le temps raconté*, Paris, Seuil, 1985.

À travers l'exemple du film d'APRR, nous pouvons voir à l'œuvre les trois temps de la mise en récit :

### APRR Associer les salarié-e-s à la communication de l'entreprise



#### Préfiguration :

En 2012, le groupe APRR a fait appel à une réalisatrice de films d'entreprises, afin de compléter sa prise de parole institutionnelle sur *la diversité* par une communication plus horizontale. Il s'agissait, selon le responsable développement RH, d'« étonner, [de] surprendre, même si le sujet était déjà battu et rebattu depuis plusieurs années ». Dans un film de huit minutes, intitulé « *C'est pas possible...* », l'organisation a souhaité articuler plusieurs problématiques tirées de la politique de promotion de *la diversité* et de l'égalité des chances de l'entreprise : l'adaptation des postes pour les personnes en situation de handicap, l'intégration professionnelle des jeunes, les relations intergénérationnelles et la transmission du savoir, l'évolution professionnelle des femmes, et la conciliation des temps de vie. Le film donne à voir des salarié-e-s du groupe qui surmontent leurs craintes, leurs préjugés ou les mécanismes de l'autocensure dans leur vie professionnelle.

#### Configuration :

« *C'était important pour nous que chaque collaborateur puisse s'identifier à un moment dans le film, sur son propre environnement de travail au quotidien* », explique la responsable diversité et égalité des chances. Dans cette optique, la réalisatrice

et la direction de la communication proposent que ce soit de vrai·e·s collaborateurs et collaboratrices d'APRR qui apparaissent dans le film.

Une fois le script du film rédigé, une affiche est diffusée pour inviter des salarié·e·s à participer à un *casting*, mais sans que le thème soit dévoilé. Selon la réalisatrice, cela a permis de « *cueillir les salarié·e·s dans leur spontanéité, tels qu'ils sont, dans leur propre individualité et qu'ils ne viennent pas lui réciter ou orienter déjà leurs postures et réactions aux messages qu'institutionnellement on avait d'ores et déjà portés.* » Les ressources humaines et les *managers* se sont organisé·e·s pour permettre la participation des volontaires.

Une soixantaine de personnes (sur les 3 200 salarié·e·s de l'entreprise) s'est présentée, parmi laquelle la réalisatrice a ensuite choisi les acteurs et les actrices. Selon elle, la participation des salarié·e·s a « *donné sa force au film* » : « *C'est plus un film touchant qu'un film juste. [...] C'est un film qui a touché parce qu'on a senti qu'il était chargé de l'envie des collaborateurs.* »

**Refiguration :**

Le service des ressources humaines a invité l'ensemble des salarié·e·s des sièges APRR et AREA à deux avant-premières, suivies d'un débat avec l'équipe de réalisation et les acteurs et actrices. Il a incité les *managers* à diffuser le film auprès de leur équipe, pendant la période des vœux pour la nouvelle année 2013, en leur remettant un kit pédagogique (une pochette DVD associée à des éléments de langage) visant à organiser dix minutes d'échanges autour du film. Ainsi, le service des ressources humaines estime qu'environ 60 % des effectifs ont vu le film.

## Chapitre 3

# La diversité mise en jeu

Le jeu est une forme de mise en récit, mais c'est sur la spécificité du jeu en contexte organisationnel et, plus spécifiquement, sur la *gamification*<sup>79</sup> du travail que nous nous pencherons ici. Pour Emmanuelle Savignac<sup>80</sup>, « gamifier » signifie appliquer une structure de jeu à ce qui n'est pas une activité de jeu. De nombreuses structures de jeu sont utilisées en entreprise, et principalement celles de jeux sociaux : compétitions sportives, jeux de rôles, jeux de simulation, théâtre d'entreprise, etc. L'entreprise utilise en effet depuis longtemps les formes du jeu à des fins, notamment, de motivation, d'entraînement ou d'apprentissage. Ceci a lieu indépendamment du sujet acteur du jeu qui devient ainsi, pour partie, objet de la structure : l'un des éléments sans lesquels le jeu ne pourrait opérer (pas de jeu sans joueur ou joueuse). La participation des collaboratrices et des collaborateurs est donc la condition *sine qua non* de la mise en œuvre de jeux en contextes organisationnels.

Pour Emmanuelle Savignac<sup>81</sup>, les principales questions à se poser sur les représentations du travail sont : quels sont les mondes sociaux représentés ? Qui montre-t-on ? Quelles scènes sont représentées ? Avec quelles interactions ? Nous voyons d'emblée que le jeu pose la question de la mise en scène du social et, pour la question qui nous occupe, du social dans toute sa diversité.

---

79. SAVIGNAC Emmanuelle, ANDONOVA Yanita, LÉNEL Pierre, MONJARET Anne, SEURRAT Aude (dir.), *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Paris, Peter Lang, 2017.

80. SAVIGNAC Emmanuelle, *Le travail de la gamification Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Washington, ITSE, 2017, p. 19.

81. *Ibid.*

Deux grands types de jeux sont principalement mobilisés dans le cadre des politiques de diversité : le jeu théâtral et les jeux numériques.

Le théâtre peut être vu comme un moyen d'expérimentation ainsi que comme un mode de transmission des émotions. Il permet aussi de confronter des personnes à des situations inattendues, qu'elles n'ont peut-être pas vécues. Le jeu permet d'articuler un cadre primaire et un cadre secondaire. Pour Erving Goffman<sup>82</sup>, toute représentation engage un cadre primaire et un cadre secondaire. Un cadre est un système de signes qui permet de donner du sens à une situation. Les cadres primaires correspondent aux cadres « naturels » ou « sociaux », et les cadres secondaires sont les cadres « fabriqués » ou « modélisés ». Dans le cas du théâtre d'entreprise, les cadres primaires servent de base à l'élaboration de cadres secondaires. Une situation vécue est identifiée (comme l'énoncé d'un stéréotype sexiste) et celle-ci va être réécrite au sein d'une trame narrative pour produire une saynète de théâtre. Pour Emmanuelle Savignac, il y a néanmoins un risque de confusion entre cadres primaires et secondaires, entre ce qui est de l'ordre du vécu et ce qui est de l'ordre de la fiction. Ceci peut expliquer parfois l'adoption de postures méfiantes par certaines personnes lors de jeux en entreprise.

Le théâtre permet à la fois l'autodérision et une mise à distance grâce au cadre de la représentation. Prenons soin de distinguer le théâtre d'entreprise qui met en scène des acteurs et actrices professionnels (qui, bien souvent, font participer les salariés) et celui qui en scène des salariés de l'organisation. L'exemple de la troupe de théâtre d'Unéo, qui est devenue une structure pérenne, est, à ce titre, assez significatif.

---

82. GOFFMAN Erving, *Les cadres de l'expérience*, Paris, éd. de Minuit (Coll. « Sens commun »), 1991.

Unéo

## Créer une troupe de théâtre interne pour sensibiliser et impliquer ses collègues



Unéo a créé une troupe de théâtre interne en 2012, sous l'impulsion de son ancienne directrice générale. La metteuse en scène, devenue aujourd'hui responsable diversité et handicap, décrit ainsi son questionnement lors de sa création : « *Au tout début, en 2012, je me suis dit "qui va vouloir ? Qui va oser [...] parler devant*

*600 salarié-e-s ?" » Depuis, la troupe joue presque chaque année des pièces et des saynètes en lien avec la diversité et/ou la vie de l'organisation. Pour la responsable diversité et handicap, « à chaque fois qu'on joue, c'est pour faire du bien aux salarié-e-s. [...] C'est les faire rire, véhiculer un message, mais sans le côté dramatique, ni donneur de leçon. »*

La troupe a ainsi joué des saynètes tournant autour de sujets choisis par elle-même ou par la direction : le handicap, l'égalité hommes/femmes, mais également la mobilité interne, les nouveaux produits du groupe ou encore les fusions et réorganisations qui ont eu lieu dans l'entreprise.

Treize personnes participent aujourd'hui à la vie de la troupe, sur leur temps de travail. Volontaires, elles s'engagent à connaître leurs textes et à être présentes pour les près de 25 heures de répétitions annuelles organisées entre midi et quatorze heures. Aucun autre critère de sélection n'a été défini. Parlant de la composition de la troupe, la metteuse en scène de la troupe précise : « *nous ne sommes pas des théâtres, à la base* », la troupe est composée de salarié-e-s toutes classes ou catégories confondues (directeur, directrices, gestionnaires, managers, etc.).

Une partie des membres de la troupe a suivi des formations sur la diversité, ce qui facilite, selon elle, la prise en compte de ce sujet et le travail d'écriture au sein de la troupe. En pratique, chacun-e s'appuie sur son vécu dans l'entreprise pour créer les textes. La direction de la communication interne apporte aussi sa contribution. Par ailleurs, les messages étant écrits, mis en scène et joués par des

salarié-e-s pour des salarié-e-s, sont très bien appréhendés par tous les salarié-e-s (quelle que soit leur catégorie).

À ce jour, la troupe a exploré différents formats, allant du théâtre classique en passant par le théâtre de rue (des pièces sont jouées dans les locaux, sans avoir prévenu qui que ce soit) ou encore par la réalisation de faux spots publicitaires. Soutenue par la direction, elle contribue, entre autres, au déploiement de la politique diversité d'Unéo.

Cette initiative a aussi un effet sur les salarié-e-s qui y participent, comme le souligne la metteuse en scène : « *dans cette troupe, j'ai des salariés qui sont sûrs d'eux, mais j'ai aussi des salariés timides, réservés [...] et la troupe les épanouit complètement.* » Certaines personnes ont ainsi été incitées, grâce aux saynètes, à solliciter la RH tant pour faire reconnaître leur qualité de travailleurs ou travailleuses handicapé-e-s que pour parler de leurs projets de mobilité.

En synthèse, elle considère que « *la troupe de théâtre a toujours été un élément important pour les collègues depuis 2012. Ils n'arrivent pas à concevoir, par exemple, une convention ou un événement important sans la troupe de théâtre.* »

La deuxième forme de jeux la plus utilisée dans les entreprises, notamment afin de communiquer sur *la diversité*, concerne les jeux numériques. Les jeux vidéo d'entreprise sont presque aussi variés que les jeux vidéo de divertissement : jeux de rôles, jeux de questions, jeux de construction, etc. Cette grande diversité de structures de jeux vidéo et de supports (ordinateurs, tablettes ou applications pour *smartphones*) produit des modalités de communication variées. Il n'est donc pas possible de dire que le jeu vidéo d'entreprise en général aurait telle ou telle caractéristique. Pour autant, voyons quelles questions transversales soulève l'usage de jeux vidéo dans les politiques de diversité.

La première question porte sur les types de jeux choisis en fonction des destinataires. Il est en effet important de souligner que tous les publics n'apprécient pas les mêmes types de jeux. Selon Gilles Brougère, « *c'est bien la rencontre entre le dispositif (...) et les dispositions (l'envie de jouer, l'intérêt pour le jeu, le fait de se prendre au jeu) qui fait problème et qui doit être analysée en dehors de visions euphoriques qui manient l'évidence d'une disposition ludique identique chez tous* »<sup>83</sup>. Devant un objet

---

83. BROUGÈRES Gilles (dir.), *Penser le jeu*, Berne, Peter Lang, 2015, p. 17.

qui se présente comme un jeu, chaque personne peut, ou non, adopter une attitude ludique qui lui est propre. La distinction opérée par Donald W. Winnicott<sup>84</sup> entre le « *game* » (la structure du jeu) et le « *play* » (le fait d'adopter une attitude ludique) paraît essentielle. Même si en français le terme de « jeu » sert à la fois à qualifier l'objet lui-même et la pratique, cette distinction entre « *game* » et « *play* » montre que l'on peut adopter une attitude ludique et « jouer » avec quelque chose qui n'est pas un jeu (comme un enfant qui jouerait avec un balai), et que l'on peut aussi ne pas vouloir jouer à quelque chose qui présente les caractéristiques d'un jeu.

La deuxième question, corrélée à la précédente, a trait à la motivation, à l'intérêt suscité chez les joueurs et joueuses potentielles. En effet, le fait de proposer un jeu ne produit pas, *de facto*, la motivation des publics. C'est d'ailleurs pour cela que plusieurs dispositifs proposent des récompenses, soit sous forme de gains matériels, soit sous forme de certificats ou de trophées. La nature du gain dépend de la population de participant·e·s visée. SFR offrait, par exemple, dans le cadre de son *serious game*, la possibilité de gagner une tablette ou un téléphone. Les collaborateurs et collaboratrices d'AKKA Technologies, plutôt jeunes, ont été plus enclines à jouer aux *serious games* lorsque le gain était une minitablette plutôt qu'un week-end dans un chalet. L'enjeu est peut-être de corréler le gain avec la thématique de *la diversité*. Par exemple, le *serious game* de SFR en 2012 offrait la possibilité de gagner deux places pour un week-end aux Jeux paralympiques de Londres. Un autre offrait la possibilité de gagner un repas dans un restaurant plongé dans le noir et dont le personnel est aveugle.

Le fait de mettre ou non des lots comme finalités des jeux en organisation pose néanmoins question. S'agit-il de jouer pour gagner le lot ou pour apprendre des choses sur la politique de diversité ? Pour l'experte handicap et diversité d'AKKA Technologies responsable du développement d'un jeu sur le handicap : « *J'en connais plein, je sais parfaitement que c'est pas le sujet du handicap qui les a attirés, c'est le fait qu'il y avait des lots. [...] Je ne veux pas non plus que ce soit automatiquement pour gagner quelque chose [...], que les gens ne s'intéressent à ce sujet-là que parce qu'il va y avoir quelque chose à gagner. C'est bien au départ, pour intéresser les gens, parce qu'autrement [...] vous les avez perdus. Vous savez plus où ils sont.* »

---

84. WINNICOTT Donald, *Jeu et réalité*, 1971, Paris, Éditions Gallimard, Folio/essais, 1975.



La troisième question concerne le choix ou non de la compétition. La publication d'un classement peut constituer, selon certain·e·s responsables diversité, une incitation à participer au jeu. Cela dépend de la volonté de l'entreprise de mettre en avant un système de compétition en son sein. L'entreprise peut faire le choix de mettre en compétition des individus ou des groupes d'individus, par service ou par directions pour créer une émulation. La « coopération », qui articule coopération au sein des équipes et compétition entre équipes, semble permettre à la fois de motiver par la compétition tout en mettant en avant l'action collective.

Enfin, la dernière question concerne les limites du jeu prescrit<sup>85</sup>. Pour Roger Caillois, « tout jeu est un système de règles. Celles-ci définissent ce qui est ou n'est pas du jeu, c'est-à-dire le permis et le défendu »<sup>86</sup>. Or, pour l'auteur, « rien ne maintient la règle que le désir de jouer, c'est-à-dire la volonté de la respecter »<sup>87</sup>. Il est réducteur de dire que parce que le jeu est prescrit, cela empêche tout désir de jouer. En revanche, il est tout aussi réducteur de penser que tout jeu en formation mobilise, *de facto*, le désir du ou de la participant·e. Comme le soulignent Le Lay et Rolo, « les choses se compliquent lorsque les salarié·e·s sont "invité·e·s" à participer à des jeux qu'ils n'ont pas élaborés eux-mêmes, notamment lorsque le management cherche à réduire les tensions liées à l'activité et à renforcer l'engagement dans le travail »<sup>88</sup>.

Les deux exemples qui suivent permettent d'illustrer le recours au jeu numérique dans deux organisations dont l'activité a trait aux technologies : AKKA Technologies et Orange.

---

85. SEURRAT Aude, « Jeu et formation professionnelle. De la rhétorique promotionnelle à la diversité des pratiques et dispositions ludiques », p. 139-154 ; SAVIGNAC Emmanuelle, ANDONOVA Yanita, LÉNEL Pierre, MONJARET Anne, SEURRAT Aude (dir.), *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, op. cit.

86. CAILLOIS Roger, *Des jeux et des hommes*, Paris, Folio Essais, 1967, p. 13.

87. *Ibid*, p. 14.

88. LE LAY Stéphane, ROLO Duarte, « Les pratiques ludiques au travail : un monde comme si ou comme ci ? », dans RICHARD Véronique (dir.), *Travail et Loisirs ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail*, actes du colloque, Paris, CRIPIC, Celsa, Sorbonne, Paris, 2015, p. 87.

## AKKA Technologies « Handikap by AKKA », le digital pour faire découvrir les handicaps invisibles



Après le lancement d'une première application autour du « cécifoot », AKKA Technologies a développé, en 2015, une application visant à sensibiliser ses salarié-e-s sur le handicap invisible « *Handikap by AKKA* ». Cette initiative, créée par la mission handicap, permet de découvrir des explications et informations ainsi que des anecdotes pour différentes pathologies identifiées dans l'entreprise au travers d'un « Vis ma vie » : daltonisme, asthme, diabète, dyslexie, etc.

Ce format, en cohérence avec une forte culture de l'innovation et les valeurs de cette entreprise de haute technologie, permet une campagne de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices. L'experte handicap et diversité s'est orientée vers une application adaptée au public visé, car le groupe recrute 40 % de jeunes diplômé-e-s ingénieur-e-s ou universitaires. Cette application est consultable en tout lieu, à tout moment, et le contenu publié est régulièrement mis à jour. Le développement de cette application marque un tournant dans la communication de l'entreprise sur le handicap. La première phase d'appropriation du sujet s'appuyait sur des jeux et des *challenges* permettant de gagner des lots pour intéresser le plus grand nombre. Ce deuxième temps est davantage dédié à la communication d'informations sur des handicaps invisibles

auprès des salarié-e-s. Par cette action de communication, AKKA cherche à dédramatiser et banaliser le sujet, mais aussi à permettre à des personnes qui ne sont pas concernées de se rendre compte, de manière ludique, de l'incidence que peut avoir le handicap sur la vie professionnelle.

Il s'agissait aussi, pour l'experte Handicap et diversité, de « *leur montrer que ce qui est commun dans leur vie relève quelquefois du handicap au sein de l'entreprise* ». Elle précise que l'application, téléchargée par plus d'un-e salarié-e sur six (sur 6 500 collaborateurs et collaboratrices France), est très appréciée lors des événements de sensibilisation organisés sur les différents sites. À la suite de cette première phase de déploiement, l'application a été enrichie tout au long l'année par de nouvelles expériences, puis a été adaptée en réalité augmentée. L'experte handicap et diversité a à cœur de communiquer sur le handicap de manière récurrente, y compris en dehors de la Semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap (SEPH).

La mission handicap d'AKKA Technologies observe que les RH et les *managers* sont rarement aussi sensibles aux actions de communication que lorsqu'ils et elles sont directement concerné-e-s. L'experte relève pourtant de moins en moins de freins à l'intégration de personnes en situation de handicap ; elle constate, par exemple, que les salarié-e-s déjà présent-e-s dans le groupe se manifestent davantage pour fournir leur reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Deux d'entre eux ont d'ailleurs découvert leur handicap en découvrant la sensibilisation consacrée au daltonisme présentée dans l'application. D'abord créée pour l'interne, « *Handikap by AKKA* » est aussi déployée auprès des écoles cibles de l'entreprise et accessible à toutes et tous sur les différentes plateformes de téléchargement (Android, IOS), ce qui augmente la visibilité du groupe auprès de candidat-e-s potentiel-le-s.

Orange

### Développer une application de sensibilisation et accompagner collaborateurs et collaboratrices



En 2016, Orange avait créé une première application en réalité virtuelle, plaçant les participant-e-s dans la posture d'une personne en situation de handicap moteur accédant aux locaux du groupe : « *Appility* ». Cette initiative faisait suite à la signature de la charte du Réseau mondial de l'Organisation internationale du travail sur l'entreprise et le handicap en 2016 et à l'organisation d'une concertation avec ses parties prenantes internes et externes. Afin de sensibiliser ses collaborateurs et collaboratrices et de mieux faire connaître la manière dont le handicap est pris en charge d'un point de vue opérationnel, la direction de la diversité d'Orange renouvelle l'expérience en 2017, en abordant cette fois la thématique du handicap invisible.

Pour ce faire, la direction de la diversité groupe a développé « *Ellomi* », une application en réalité augmentée, en collaboration avec une équipe pluridisciplinaire (la mission insertion handicap, un médecin du travail, des personnes en situation de handicap, la direction de l'accessibilité, etc.) ainsi que les correspondant-e-s diversité des sept pays pilotes : Brésil, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, France, Mali et Pologne. Ces correspondant-e-s ont indiqué quels handicaps invisibles nécessitaient, selon eux et elles, d'être abordés plus spécifiquement dans leur contexte local et, par conséquent, déclinés dans l'application.

*Ellomi* présente ainsi plusieurs situations relatives à sept handicaps invisibles : le diabète, le handicap visuel, le handicap auditif, les troubles musculosquelettiques, l'épilepsie, la dyslexie et l'autisme. Elle propose différents quiz, afin d'améliorer les connaissances des participant-e-s sur ces handicaps, les personnes-ressources et leurs rôles, les dispositions de son nouvel accord handicap, les éventuelles adaptations à mettre en œuvre et les comportements à adopter. Selon la responsable de la communication travaillant au sein de la direction de la diversité du Groupe, il

s'agit d'« accompagner les collaborateurs en situation de handicap en apportant de l'information – notamment sur les aménagements et accompagnements proposés par Orange – et un espace de contact pour leur permettre d'identifier tous les interlocuteurs pertinents. Il s'agit également de sensibiliser tous les collaborateurs, et en ça le choix d'un format digital permet de toucher plus de salarié-e-s, que l'on soit en situation de handicap ou que l'on se questionne, ou que l'on soit un manager ayant une personne en situation de handicap arrivant dans son équipe pour répondre aux questions : Que faire ? Doit-on informer son équipe et comment ? Doit-on former son équipe ? Jusqu'où aller dans l'information, dans la révélation du handicap ? » Ellomi propose également aux salarié-e-s et managers du groupe de s'inscrire directement aux formations sur le handicap dispensées par Orange Campus.

*Ellomi* a fait l'objet de démonstrations au sein du groupe à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées 2017, la réalité augmentée de l'application prenant appui sur une fresque interactive adressée à tous les pays participants. Quelques semaines après son lancement, la responsable de la communication insiste sur la nécessité de communiquer sur le sujet du handicap tout au long de l'année, y compris dans un contexte d'infobésité : « on est toujours en décalage entre ce qui est fait et ce qui est su par les collaborateurs. Il y a donc toujours ce besoin permanent de mettre visibilité. »

Enfin, librement téléchargeable, cette application nourrit également la promesse employeur du groupe, être un employeur digital et humain, et permet de faire connaître son engagement et les innovations développées à l'externe. Lancée en décembre 2017, l'application est disponible dans plus de 40 pays du groupe Orange.

Ainsi, comme nous avons pu le voir avec le développement et les exemples ci-dessous, le jeu n'est pas en soi une panacée communicationnelle, mais il peut proposer des modalités spécifiques pour communiquer sur *la diversité*.

### Formes et implications de communication

Nous l'avons souligné à plusieurs reprises : les formes de communication ne sont pas des réceptacles de contenus, elles participent à configurer les interprétations possibles et sont, par là même, au cœur des dimensions stratégiques de la communication.

Pour Yves Jeanneret, l'implication concerne l'ensemble « *des traits concrets et pratiques qui définissent les possibilités effectives offertes aux publics pour prendre part à la communication* »<sup>89</sup>. Il cite, par exemple, un site Internet qui implique une inscription pour pouvoir accéder à des informations. De ce fait, même si une forme de communication (affiche, film, théâtre, jeu, etc.) peut faire l'objet d'interprétations et d'appropriations diverses, il n'en reste pas moins que par ses caractéristiques formelles, sa médiativité, elle configure, en partie, les relations et les significations possibles.

Nous pouvons dès lors proposer, non pas une liste exhaustive de critères descriptifs, mais quelques questions qui nous semblent corrélées aux implications de communication de chaque grand type d'action de communication dont nous avons étudié des exemples dans les parties précédentes.

#### L'affiche

- Comment rendre compte visuellement de *la diversité* sans la réduire à une collection de différences visibles ?
- Dans quels lieux l'affiche va-t-elle être exposée et pourquoi ?
- Les contenus exposés sont-ils compréhensibles lors d'une lecture rapide (passage dans un hall, dans un couloir) ? (cf. refus de la RATP d'exposer l'affiche « *Ce jeune est un casseur* » p.56 )

#### Le dessin de presse

- Quelles sont les situations de communication et les thématiques représentées dans ces dessins ?
- Comment les salarié-e-s peuvent-ils et elles se sentir concerné-e-s par ces figurations humoristiques ?
- Quel type d'humour est mobilisé ?
- Comment ces dessins sont-ils diffusés dans l'organisation, à quelle fréquence ?

---

89. JEANNERET Yves, *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Le Havre, Éditions Non Standard, 2014, p. 12.

### **Le film**

- Quels éléments de la vie de l'organisation (la préfiguration) sont sélectionnés pour être configurés dans le récit filmique ?
- Comment cette composition (choix des personnes, type de cadrage, voix *off*, etc.) participe-t-elle à faire sens pour les publics ?
- Comment le film fait-il le lien entre construction narrative et filmique, et vécu au quotidien dans l'organisation ?
- Dans quel cadre les salarié·e·s auront-ils et elles accès au film ?
- Cela pose-t-il problème si le film n'est pas visionné dans son intégralité ?

### **Le jeu vidéo, les applications**

- Quel genre de jeu est mobilisé (jeu de rôle, jeu de logique, jeu de stratégie) ?
- Le jeu est-il à la hauteur des attentes du genre ?
- Quel type d'implication (notamment en termes de temps) ce jeu demande-t-il aux participant·e·s ?
- Ce jeu est-il rejouable ?
- Faut-il mettre des lots ?
- Faut-il organiser une compétition entre salarié·e·s ou équipes de salarié·e·s ?

### **La scénographie d'exposition**

- Dans quel espace l'exposition va-t-elle être installée ?
- Que met-elle en exergue ?
- Comment le public est-il invité à participer ?
- Comment penser des formes et des niveaux d'implication différenciés des publics ?

### **Le théâtre**

- Qui prend en charge l'écriture de la pièce, des saynètes ?
- Quelles situations de travail sont représentées et pourquoi ?
- Comment éviter la confusion entre cadres primaires et secondaires, entre ce qui est de l'ordre du vécu et ce qui est de l'ordre de la fiction ?





# Partie 5

## Appropriation et culture d'entreprise

# Chapitre 1

## À chacun·e sa diversité ?

Nous l'avons vu au début de cet ouvrage, *la diversité* est une formule très polysémique. L'un des enjeux premiers de la mise en place de stratégies de communication sur *la diversité* en organisation est, en amont, de prendre le temps de réfléchir à ce que l'organisation entend par « diversité ». D'autre part, nous avons vu les limites de la mise en œuvre de formats standardisés pour communiquer sur *la diversité*. Le deuxième enjeu consiste, par conséquent, à mettre en lien les formes de communication de l'entreprise sur *la diversité* avec sa culture organisationnelle<sup>90</sup>. Selon Renaud Sainsaulieu<sup>91</sup>, l'entreprise est comme une petite société, elle est un ensemble humain caractérisé par sa diversité. Elle est constituée de groupes, permettant à l'individu de se trouver une identité, de se situer. Elle est située, dans l'espace et dans le temps, dans un certain contexte sociétal. Ce contexte est important, car il permet à des gens différents de travailler ensemble pour des objectifs communs. Il permet d'aller au-delà du seul individu pour créer un sens commun partagé.

S'approprier les questions relatives à *la diversité* dans la communication d'entreprise consiste d'abord à rendre lisible ce que l'entreprise entend par « diversité », quitte, même, à choisir de ne pas employer ce vocable. C'est en effet un aspect qui est ressorti des entretiens que nous avons menés.



« L'usage du mot diversité peut parfois être un peu rebutant. » « Voir comment on déplace ce prisme de diversité pour en faire devenir quelque chose d'autre [...] pour justement permettre à chacun de s'y retrouver. »

« La diversité, c'est un mot qui me dérange, car il veut tout et rien dire ; on préfère parler d'égalité des chances. »

---

90. GODELIER Éric, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2006.

91. SAINSAULIEU Renaud, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 1992.



« Le risque, c'est qu'on pense automatiquement uniquement origine ethnoculturelle. »

« Moi, j'aime bien parler de différence. Je n'ai pas besoin qu'on me parle de diversité. Je ne sais pas comment l'expliquer. Je trouve que la diversité, c'est un grand mot et ça a été employé à tout bout de champ et c'est mal utilisé dans les médias. »

« Quand tu dis «diversité», on va dire «Ah oui, les origines ethnoculturelles». »

« Les mots changent. Le sujet, à mon avis, il reste toujours le même. Il y a des mots qu'on n'utilise plus, qu'on n'aime pas utiliser : discrimination, égalité des chances, enfin... on en parle, on en parle moins, tout le monde préfère parler de l'inclusion. C'est de bon ton de dire qu'il ne faut plus utiliser le mot diversité, mais le mot inclusion. »

Comme nous pouvons le voir, l'usage ou le non-usage que les organisations font de la formule « *la diversité* » est également relatif à la projection qu'elles se font des conceptions que leurs collaboratrices et collaborateurs auraient de celle-ci. À cette fin, il peut être intéressant de mettre en œuvre des dispositifs d'échange, des baromètres, une veille sur ces questions, afin que le partage des mots participe au partage du sens. D'autre part, cette question de la manière dont l'organisation s'approprié les problématiques liées à *la diversité* est corrélée à la manière dont elle va rendre ces problématiques lisibles pour ses collaborateurs et collaboratrices, mais aussi à la façon dont elles peuvent être mises en lien, mises en cohérence avec l'identité de l'organisation, son histoire, ses modes d'implantation, son activité, son quotidien, etc. Comme le souligne Pierre Labasse, ancien président de l'Association française de communication interne, une entreprise « ne peut pas prétendre sérieusement construire et imposer l'image d'elle-même à ceux qui font d'elle une expérience directe et permanente. »<sup>92</sup> Les valeurs de l'entreprise doivent partir de ce qui fait intrinsèquement l'entreprise. Comme le souligne Vincent Brulois, l'entreprise est ce que sont et font les gens en son sein. La communication d'une entreprise doit donc être en cohérence avec les différentes dimensions qui constituent l'identité de l'organisation. Les extraits d'entretiens ci-dessous viennent illustrer les différentes dimensions à prendre en compte.

---

92. LABASSE Pierre, *Image ou coopération ?*, Les Cahiers de la communication interne, AFCL, n° 4, 1999, p. 6.

### Le type d'implantation et le caractère national ou international de l'entreprise :



*« La plupart de nos collaborateurs sont chez des clients. Nous n'allons pas les réunir dans une salle pour les former sur le sujet. Donc il faut qu'on arrive à les toucher avec d'autres moyens. D'où l'idée des applications [...]. »*

*« Le fait d'être une entreprise américaine fait qu'on communique de manière plus logique sur le terme d'inclusion. »*

Nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, le niveau des équipes « déslocalisées » dont parle Philippe Pierre ne correspond pas uniquement à la mise en place de technologies de travail à distance, mais à une réflexion sur les liens, les relations qui peuvent être tissées par les modes d'orchestration et d'appropriation de ces technologies. D'autre part, comme nous l'avons vu avec les cas Thales et EDF, communiquer sur ces sujets à l'international n'est pas chose aisée et implique de trouver des éléments qui puissent faire sens pour tou-te-s.

### Le type d'activité de l'entreprise :



*« Étant une entreprise sur la technologie, cela semblait évident qu'un serious game toucherait nos équipes. »*

Nous l'avons vu à travers différents cas traités, l'ancrage dans le quotidien, dans les spécificités des métiers de l'organisation, est un enjeu fort pour que les collaborateurs et collaboratrices se sentent concernées. Par exemple, dans le film d'APRR, une attention toute particulière a été portée aux différents lieux (guichet d'autoroute, chantiers, bureaux, etc.) et situations (en route pour le travail, en réunion, devant son ordinateur, etc.) dans lesquels le récit se déploie.

### L'ancrage dans le quotidien des activités de l'entreprise :



*« On a essayé [...] d'utiliser des mises en situation qui sont les plus représentatives de la diversité de notre entreprise, où on n'aît pas qu'un atelier, ou on n'aît pas qu'un espace de bureau. C'était important de... pour pouvoir s'adresser à tout le monde, d'avoir aussi des mises en situation qui se passent sur une aire de repos, en se déplaçant sur l'autoroute et au bord de l'autoroute. » « C'était important pour nous que chaque collaborateur puisse s'identifier à un moment dans le film [...] sur son propre environnement de travail au quotidien. »*

En cela, nous retrouvons les réflexions qui ont notamment été suscitées par le recours au dessin de presse. En effet, comme nous l'avons vu, le dessin permettait des mises en situation plus qu'une représentation figée de telle ou telle identité. Or, les collaborateurs et collaboratrices peuvent ne pas s'identifier à tel ou tel personnage, mais se projeter dans telle ou telle situation (ou du moins, se dire que ces situations existent dans leur organisation).

L'appropriation des questions relatives à *la diversité* concerne celles et ceux qui vont concevoir et porter les politiques et les actions de communication sur ces sujets, mais aussi l'ensemble des salarié-e-s qui peuvent permettre d'identifier des sujets qui les touchent et qui ne sont pas abordés dans leur organisation. Comme le montre la mise en œuvre de questionnaires, puis de groupes de discussions autour du handicap chez Pôle emploi, certains sujets ne peuvent émerger que s'ils sont abordés par les salarié-e-s eux-mêmes ou elles-mêmes.

## Pôle emploi

# Ouvrir le dialogue pour évaluer concrètement sa politique et la réviser



Peu avant la renégociation de son accord handicap, Pôle emploi s'est inspiré du programme interentreprises RITHA (réussir l'intégration des travailleurs handicapés) avec l'appui du prestataire qui l'a conçu, pour dresser un bilan de l'accord en cours et identifier des axes d'amélioration, en associant les agent-e-s concerné-e-s.

La mission nationale diversité et handicap a d'abord déployé, en mars 2014, un questionnaire en ligne d'une trentaine de minutes, adressé aux 3 072 agent-e-s ayant fait connaître une reconnaissance administrative de handicap. 50 % ont répondu, pour faire part de leur ressenti du handicap au travail, à travers des questions fermées ou très ouvertes sur leur vécu. L'analyse de ces expériences collectées a été confiée au prestataire.

La deuxième phase du programme consistait à proposer des ateliers de parole, pour impliquer les agent-e-s et s'enrichir de leur expérience. Treize ateliers d'une dizaine de personnes ont été organisés dans différentes régions ou en visioconférence avec les DOM. La mission handicap a animé ces ateliers en vue de garantir la confidentialité des échanges, un climat bienveillant, exempt de jugements et ouvert à la parole de tou-te-s. Elle précise à ce sujet : *« lors d'un premier tour de table, on invitait les participants à dire ce qu'ils voulaient sur leur situation. La grande majorité a évoqué le handicap sans tabou, parfois même de façon assez intime, on ne s'attendait pas forcément à une confiance aussi spontanée »*. Les travaux en sous-groupes *« partaient des expériences que les volontaires avaient à partager, autour des thèmes ressortant de l'enquête »*.

Le prestataire a ensuite sélectionné les expériences les plus « éclairantes » et a sollicité les témoignages complémentaires de correspondant-e-s handicap pour élaborer un guide de sensibilisation, sous la supervision de la mission handicap. Cette dernière précise : *« On a essayé de maintenir le plus possible l'expression de l'agent, mais on a retravaillé avec certains pour que les choses soient compréhensibles »*.

sibles pour une personne qui n'a pas été confrontée à la situation. » Elle ajoute : « l'idée, ce n'était pas de dire "le handicap, c'est génial, tout est facile". C'était vraiment la réalité du handicap à Pôle emploi et, si on voulait que ce guide soit instructif pour les agents, les managers qui allaient le lire, il fallait aussi expliquer les points de difficulté, montrer les solutions trouvées [...] parce que l'on voulait que cela puisse être un point d'appui pour ouvrir le dialogue par la suite. »

Le guide a été adressé aux 55000 agent-e-s lors de la Semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap (SEPH). En dépit d'un faible niveau de remontées à la suite de cette diffusion, la mission handicap déclare : « on a identifié que Pôle emploi était reconnu comme un employeur attentif au handicap », et ajoute : « c'est très rare que l'on ait l'occasion d'entendre un agent s'exprimer réellement sur la mise en œuvre de la politique, ce que cela produit concrètement. »

Avec ce programme, la mission handicap a identifié ses points forts, notamment l'organisation efficace de la compensation du handicap, et aussi des axes de progrès : l'harmonisation de certains dispositifs, une réflexion à mener sur les impacts du temps partiel, la nécessité de rassurer les agent-e-s confronté-e-s au handicap sur leur évolution professionnelle.

Enfin, soulignons que l'appropriation par les organisations des problématiques liées à la diversité dépend également de la maturité de l'organisation par rapport à certains sujets :

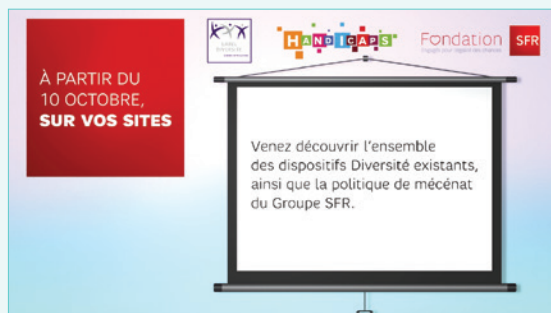


« Parfois, on pousse sur des sujets qui ne sont pas audibles. Il peut y avoir un décalage entre le sujet sur lequel vous travaillez parce que vous savez en tant que spécialiste, c'est un sujet important et le niveau d'acceptation qu'il peut y avoir en interne sur ces sujets-là. Il peut y avoir un décalage, et ça, c'est pas évident. Un exemple : la fameuse écriture inclusive, dont on parle beaucoup aujourd'hui, on a travaillé dessus il y a quatre ans. On a fait un projet de guide, mais on n'a pas réussi à convaincre en interne et si on n'arrive pas à convaincre en interne, le service communication, le service marketing, les communicants en interne, le truc tombe de lui-même, en fait. »

En cela, l'exemple du « tour de France de la diversité » de SFR montre que la sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices fonctionne peut-être surtout en allant à la rencontre des collaborateurs et collaboratrices.

SFR

## Le tour de France de la diversité, rencontrer et impliquer les salarié·e·s



SFR a organisé un « tour de France de la diversité » d'octobre 2016 à janvier 2017, pour présenter les différents dispositifs diversité existant dans l'entreprise, ainsi que la politique de mécénat du groupe. Cette initiative répondait à la fois à une attente des salarié·e·s qui souhaitent davantage de proximité dans les actions de communication et à une volonté de l'entreprise de promouvoir sa politique diversité.

À cette occasion, les collaborateurs et collaboratrices de l'ensemble du groupe ont pu être sensibilisés sur les actions mises en œuvre par SFR autour de l'égalité professionnelle femmes/hommes, du handicap, des crèches interentreprises... Le cinquième accord en faveur de l'emploi des travailleur et travailleuses en situation de handicap a été particulièrement mis en avant lors de cette tournée. Il s'agissait avant tout de mieux faire connaître les situations de handicap et les démarches de reconnaissance internes à mettre en œuvre, mais aussi d'encourager l'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap. La tournée a d'ailleurs été complétée, sur le campus de Saint-Denis, par une animation de deux jours avec l'association des Chiens guides de Paris et d'un quiz handicap sur l'intranet en collaboration avec l'association CGP, de manière à renforcer la sensibilisation.

L'équipe de la Fondation SFR a également présenté ses actions en faveur de la réussite professionnelle des jeunes issu·e·s de milieux défavorisés, ainsi que les différents dispositifs d'engagement citoyen.

Les rencontres étaient organisées dans un lieu de passage, sur les heures de pauses déjeuner (ex. : entrée des cafétérias). Un café d'accueil était proposé aux participant·e·s. Par ailleurs, une salle de réunion était également réservée à proxi-



mité, afin d'offrir un cadre confidentiel et sécurisant aux personnes qui souhaitent exprimer leurs difficultés et leurs ressentis.

Au total, 23 sites ont été visités, et près de 2 500 collaborateurs et collaboratrices ont participé.

Cette tournée a été accompagnée par un dispositif de communication complet, afin de toucher le plus grand nombre de collaborateurs et collaboratrices : animations sur les écrans TV des sites, articles sur l'intranet, courriels d'annonce et de relance, *leaflets*, etc.

Ces visites ont mis en évidence un niveau d'appétence pour les questions relatives à *la diversité*. Elles ont permis d'identifier des personnes déjà impliquées sur ces sujets, et de créer un réseau composé de RH et de communicant·e·s motivé·e·s pour participer au déploiement de la politique diversité de l'entreprise.

Ainsi, comme le note Hélène Garnier-Moyer, « *la diversité apparaît donc aujourd'hui comme un concept polysémique, qui s'adapte au contexte et à l'histoire de chaque entreprise de manière très pragmatique. Les entreprises définissent les contours de la diversité en fonction de leur histoire, de leurs politiques antérieures en matière de travailleurs handicapés, d'égalité professionnelle, de seniors, autant de composants pour lesquels elle a des incitations, voire des injonctions à négocier. La diversité est plurielle, elle est un moyen de légitimer, de rendre visible toute une série d'actions menées auparavant à l'égard de ces populations et elle peut, dans un mouvement plus large, s'ouvrir sur de nouveaux composants, mais cela reste plus rare.* »<sup>93</sup>

---

93. GARNIER-MOYER Hélène, *op. cit.*, p. 39.

## Chapitre 2

# Les liens entre fonction diversité et fonction communication

Cet ouvrage se focalise sur la question de la communication des politiques de diversité. Il est dès lors essentiel de souligner le rôle des équipes, des personnes qui élaborent ces actions de communication dédiées à *la diversité*. En effet, cet enjeu de taille soulève de nombreuses questions : celle du décloisonnement entre différents services de l'organisation, celle du partage de l'expertise sur les sujets relatifs à *la diversité* et sur la communication et, enfin, celle de la prise en compte de *la diversité* comme un sujet transversal dans la communication de l'organisation.

L'enquête menée pour l'ouvrage sur la fonction diversité<sup>94</sup> montre que les responsables diversité sont, la plupart du temps, des N-2 du ou de la DRH et que s'ils et elles sont nombreuses à provenir des fonctions support, il et elle-s sont minoritaires à provenir des métiers de la communication. Peu de responsables diversité sont, de ce fait, formé-e-s à la communication. De plus, soulignons que la fonction diversité peut être inscrite à des niveaux hiérarchiques très différents en fonction des organisations, tout comme les fonctions de communication. Or, ces configurations diverses produisent d'emblée des relations plurielles que nous ne pouvons pas catégoriser entre fonction diversité et fonction communication.

---

94. BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris, Collection de l'AFMD, 2017.

Les entretiens que nous avons menés dans le cadre de cet ouvrage n'ont pas pour prétention de représenter l'ensemble des relations possibles entre fonction communication et fonction diversité. De plus, la grande majorité des personnes interrogées sont des responsables diversité. Les propos qui suivent sont relatifs à ces points de vue, à ces postures. Plusieurs des responsables diversité que nous avons rencontré-e-s nous ont fait part des relations parfois complexes avec les services de communication :



« *Tout au début, je travaillais avec la communication [...], mais on ne se comprenait pas. Moi, j'avais surtout besoin qu'on puisse me donner quelques formations de communication.* »

« *C'était plus la forme qui me posait problème au départ.* »

Les freins les plus mentionnés par les personnes que nous avons interrogées concernent des objectifs et temporalités différents, source de difficultés à travailler ensemble. D'autre part, plusieurs des personnes interrogées regrettent que les services de communication ne soient pas toujours formés aux questions relatives à *la diversité* et ne considèrent pas toujours ce sujet comme prioritaire pour la communication. Certains évoquent également la concurrence avec d'autres services pour que leurs sujets soient traités prioritairement par les services communication.



« *Cela sert à rien de lancer une opération dans une période où il y a trop d'actualité. Ça va passer totalement inaperçu.* »

Cette difficulté que rencontrent certain-e-s responsables diversité à mettre en avant les sujets relatifs à *la diversité* dans l'agenda des communicant-e-s est certainement liée au fait que la fonction communication se trouve au cœur de l'ensemble des problématiques organisationnelles<sup>95</sup> et est, de ce fait, sollicitée par différents acteurs et actrices de l'organisation qui souhaitent tout-e-s voir valoriser leurs sujets et actions.

Pour plusieurs des responsables diversité que nous avons interrogé-e-s, il est parfois difficile de sortir des moments dédiés à la communication sur *la diversité*

---

95. BRULOIS Vincent, « S'engager pour engager. Dynamiques professionnelles du communicateur interne » dans *Communication et professionnalisation*, Louvain (Belgique), n° 7, dossier *La Profession de communicateur : parcours atypiques et recherche de statut* (à paraître).

## Communiquer sur la diversité ?

(Semaine du handicap, Semaine de « la diversité », Journée de la femme, etc.). Les marronniers de *la diversité* sont des occasions propices à la communication. Néanmoins, il semble difficile de montrer l'importance du maintien de ces sujets dans la durée.



*« Même si on est structurés pour, cela demande beaucoup de ressources en fait de communiquer sur ces sujets-là [...]. On n'a pas toujours un temps de parole tout au long de l'année, alors que le sujet du handicap, par exemple, on devrait pouvoir en parler un petit peu tout au long de l'année [...] Notre temps de parole est un peu réduit aux événements nationaux et internationaux dans lesquels on peut se faufiler parce qu'il y a une légitimité à un moment donné. Travailler ce temps de parole tout au long de l'année, cela voudrait dire investir d'autres médias, d'autres supports de communication, et cela demande beaucoup de temps. »*

L'un des principaux enjeux est ainsi de convaincre les services de communication que *la diversité* n'est pas un sujet à part qui ne peut faire l'objet que d'actions de communication spécifiques, mais que ces questions peuvent structurer, de manière transversale, les enjeux de communication de l'organisation. Il y a un enjeu de décloisonnement de la communication sur *la diversité*. Il s'agit d'en faire un sujet récurrent, intégré dans la politique de l'entreprise plutôt qu'une simple thématique de communication.



*« Je trouve que diversité devrait être "sève et non pas branche", faire partie du tout, infuser partout plutôt qu'être un truc diversité. On n'est pas un truc en plus. »*

*« Mon optique a toujours été de diffuser une culture de l'égalité et de la diversité, plutôt que d'en faire un domaine de spécialistes. »*

Lorsqu'un partage d'expertises se met en place entre fonction communication et fonction diversité, ceci est souvent lié, comme en ont témoigné les personnes interrogées, à des relations interpersonnelles plus qu'à l'institution de structures ou de cadres d'échanges.



*« Ce qu'il faut savoir, c'est que, depuis quasiment le début, euh, le service communication a été associé. Alors, bon, il y a eu différends... alors au départ, ça a quand même été un peu bancal, mais après, avec [la personne] qui est en plus responsable relations écoles et responsable de la communication, on s'entend très, très bien et je l'ai embarquée dans*

*mon truc. C'est vrai qu'on travaille en binôme, toutes les deux sur le sujet. Et ça aide, soyons clairs. Je pense qu'il est indispensable pour réussir à communiquer, alors surtout sur les sujets comme celui-ci, au niveau du handicap, d'avoir le service communication qui vous suit et qui adhère. »*

*« C'est vrai qu'on a la chance de travailler avec une personne au niveau des relations presses qui est très investie sur ces sujets et, à mon sens, c'est une vraie plus-value, parce que ça part de convictions. »*

Cependant, soulignons que dans certaines organisations, lorsque les fonctions de communication et les fonctions de diversité sont valorisées au niveau de la politique globale de l'organisation et trouvent des lieux réguliers pour travailler en transversalité, ceci permet une mise en lien régulière de *la diversité* dans la communication. Pour une directrice de communication, *« la collaboration entre communicants et responsables de la diversité, quand elle est posée dès l'amont d'une campagne ou, mieux encore, quand le communicant est intégré aux structures de gouvernance du sujet, permet un traitement stratégique de la thématique. Dans ce contexte, le communicant peut être force de proposition et répondre à l'enjeu de transversalité. »*

C'est, entre autres, dans cet objectif de création de liens avec les services de communication que SFR a réalisé un « tour de France de la diversité » (présenté dans la partie précédente), afin de faire connaître ces sujets dans tous les sites de l'entreprise et d'aller à la rencontre des responsables de communication à tous les niveaux. C'est également pour cela que le groupe Casino a mis en place des groupes de travail réguliers pour permettre l'échange entre fonction diversité et fonction communication.



Avec plusieurs années de recul, la direction de la communication interne et le directeur de la promotion de la diversité résument les principaux enjeux lors de la rédaction de tels guides. « *[Pour être entendu,] il ne faut pas se poser en donneurs de leçons* », « *il ne s'agit pas de dire "il ne faut pas discriminer", mais [plutôt de] dire ce qu'est une discrimination, ce que l'on peut ou pas faire en tant que manager et la position managériale attendue.* » Selon eux, il importe aussi de définir les notions, de faire passer des messages simples et efficaces pour éveiller l'intérêt. En ce qui concerne la forme, ils considèrent leur travail comme relevant d'un « numéro d'équilibriste » : « *La forme est très importante: elle doit servir le discours, donner envie de lire, être ni trop austère ni trop légère, car les sujets restent sensibles. C'est vraiment très fin.* » Certains guides comprennent des quiz et/ou des dessins de presse choisis pour leur aspect ludique, ainsi des chiffres pour appuyer le discours.

Malgré tout, ces professionnel-le-s identifient certaines limites à leur action : « *réussir à convaincre le manager, faire changer les mentalités, c'est un challenge important. Idéalement, on ferait du cas par cas, on irait parler à chaque manager [...]. Notre objectif, au travers de ces guides, est de déployer le plus rapidement possible, de manière pérenne, des supports pour porter ces sujets.* »

La direction de la communication interne et la direction de la promotion de la diversité considèrent que ces guides sont source de fierté pour les personnes qui ont participé à leur rédaction. Elles constatent également que leur diffusion a débouché sur la formulation de requêtes auprès de la cellule d'écoute interne, responsable du traitement des situations de discriminations. Ces guides sont d'ailleurs une action parmi d'autres dans un plan complet de sensibilisation sur les différents thèmes de la politique diversité du groupe Casino.

## Chapitre 3

# Défis et perspectives

Au terme de cet ouvrage, nous n'avons pas de modalités spécifiques de communication sur *la diversité* à préconiser, car, comme nous l'avons vu, même si nous avons pointé certains écueils, certaines limites, il existe aussi une pluralité de formes et de modalités pour communiquer sur *la diversité*. D'autre part, ces actions sont tellement corrélées aux contextes dans lesquels elles sont déployées qu'il serait vain de vouloir les décontextualiser pour en faire de « bonnes pratiques » qui seraient considérées comme opérantes hors de tout contexte<sup>96</sup>. Nous pouvons, en revanche, remarquer un certain nombre de défis, de perspectives qui montrent bien à la fois tout l'enjeu et la richesse du questionnement sur les relations entre politiques de diversité et stratégies de communication.

Le premier enjeu, nous l'avons évoqué dans la partie précédente, concerne le fait d'arriver à inscrire, dans la durée, la communication sur les sujets relatifs à *la diversité* tout en évitant aussi bien de saturer d'informations que de lasser les collaborateurs et les collaboratrices.



« *Le risque est que notre communication soit noyée au milieu de toutes les communications de l'entreprise.* »

« *Il faut sortir du carcan classique où on parle du handicap que lors de la semaine du handicap. On marque le coup à la semaine du handicap. Après, il faut pas que cela retombe et qu'on n'en parle plus pendant un an parce que les gens oublient, et un an après, c'est comme si vous redémarriez à zéro.* »

---

96. SEURRAT Aude, « Les bonnes pratiques en gestion de la diversité dans les entreprises », dans BENGUERNA Mohamed (dir.), *Gestion des entreprises. Nouvelles compétences sociales et défis interculturels*, Alger, Éditions du Cread, mars 2011, p. 105-121.





« Pour moi, une bonne action de communication sur la diversité, il faut que quelques mois après on s'en rappelle. »

Afin d'éviter le risque de lassitude et de parler de ces sujets dans la durée, il semble que l'un des enjeux soit de réussir à se renouveler tout en gardant des lignes directrices lisibles. En cela, cet ouvrage peut permettre de montrer la pluralité des formes et de modalités pour communiquer sur *la diversité*.



« On est dans un flot de communication tellement intense que si tu te démarques pas un peu, tu n'as pas d'audience. [...] Les gens sont extrêmement sollicités en termes d'information. »

Un autre défi concerne le fait de ne pas intéresser uniquement les personnes qui se sentent concernées par les questions de diversité et d'éviter les discours culpabilisants. Pour l'une des personnes que nous avons interrogées, il s'agit de :



« réussir à traiter le sujet de manière sérieuse sans trop se prendre au sérieux, sans que ce soit indigeste, en faisant le maximum pour que cela donne envie d'être lu, et puis, trouver les mots, ce n'est pas toujours simple. Ce sont vraiment des sujets complexes et je le vois avec l'enjeu de la communication sans clichés ».

« Le problème est d'arriver à se faire entendre dans un monde où il y a tant de communications, tant d'informations. »

« Si on communique, il faut savoir vraiment pourquoi on communique. »

Renouveler les formes, les modalités, les manières de s'adresser à ses collaborateurs et ses collaboratrices n'implique pas forcément le fait d'avoir des budgets importants. Même si certaines actions de communication que nous avons analysées dans cet ouvrage, comme la conception d'un *serious game*, impliquent des budgets importants, d'autres sont beaucoup moins onéreuses. Pour l'une de nos interviewé·e·s :



« Souvent, quand on parle communication, on parle agences, on parle lingots d'or... Je pense qu'il y a plein de façons de véhiculer des sujets égalité et diversité sans mettre les lingots sur la table. Je pense qu'il faut faire attention à pouvoir mettre en avant des choses qui sont faites, mais sur de petites échelles. Des choses que n'importe quelle entreprise peut faire, par exemple, relayer un article de presse sur le harcèlement sexuel, l'adresser par mail en disant : « On en parle, sachez de quoi on parle ». Voilà ce sur quoi on doit être attentif chez nous. »

D'autre part, il ne s'agit pas, pour autant, de penser que le changement de modalités de communication permettra, *de facto*, de construire et maintenir l'intérêt des collaborateurs et des collaboratrices sur ces sujets. Entre permanence et changements, il y a aussi tout un équilibre à trouver, comme en témoignent le recours au théâtre chez Unéo et les campagnes de dessins chez Randstad, initiatives renouvelées dans la durée et qui se sont ancrées dans la culture de ces entreprises.

Afin d'éviter ce que certain-e-s nomment « l'infobésité », une autre perspective est d'inscrire ces problématiques de manière transversale dans des actions de communication qui structurent déjà la vie de l'organisation :



*« Dans une entreprise, je pense que ce qui est difficile, c'est de durer sur ces sujets-là, parce que y a toujours un moment où on pense que c'est fini. Normalement, une entreprise, elle a un projet ou un thème, elle va le faire, un an, deux ans, trois ans et puis au bout d'un moment, elle passe à autre chose, un autre projet. La difficulté, en matière de diversité et d'égalité femmes/hommes, c'est qu'en fait, on ne passe pas à autre chose. On peut pas passer à autre chose, parce qu'on n'est pas au bout. Donc, il faut arriver à inscrire ces sujets-là dans une durée qui n'est pas naturelle pour l'entreprise. »*

*« Il faut pouvoir s'inscrire dans un quotidien et dans des événements qui existent déjà, parce que les salariés sont déjà fortement sollicités en permanence donc on ne veut pas que le déploiement de la politique diversité et égalité des chances soit vécu comme quelque chose en plus. »*

Nous n'avons pas abordé, dans l'ouvrage, la question de l'évaluation des actions de communication<sup>97</sup> en faveur de *la diversité*, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, car nous pensons qu'il n'est pas possible de proposer un cadre d'évaluation identique et reproductible à toutes les formes d'actions et à tous les cadres organisationnels. Dans les différents encarts présentés au fil de l'ouvrage, nous avons vu que lorsque les porteurs et porteuses d'actions mettaient en place des modalités d'évaluation, celles-ci pouvaient être de natures très différentes (nombre de participant-e-s à un événement, nombre d'inscrit-e-s sur une plateforme, questionnaires, retours plus informels des salarié-e-s). Les modalités d'évaluation dépendent grandement des ob-

---

97. ADARY Assaël et VOLATIER Benoît, *Évaluez vos actions de communication* - 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2012.

jectifs assignés spécifiquement à l'action de communication, et, s'il est possible de mesurer combien de personnes ont participé à un événement ou se sont connectées à un dispositif en ligne, il est bien plus complexe d'appréhender si le dispositif a permis de faire évoluer les mentalités ou les comportements. Ceci nous amène à souligner que, sur des objectifs très transversaux comme la sensibilisation des salarié-e-s à *la diversité*, il n'est pas possible d'isoler une action de communication spécifique pour évaluer son « impact », car la communication ne peut se réduire à ces questions « d'effets » ou « d'impacts ». Or, il n'est pas aisé de sortir de cette conception instrumentale de la communication<sup>98</sup> et penser, dans le cadre d'organisations qui demandent de plus en plus d'indicateurs chiffrés, de données de pilotage, à des aspects qualitatifs qui ne peuvent pas tous être traduits en données quantitatives. Enfin, la fonction diversité et la fonction communication vues dans leur portée stratégique ont ceci en commun qu'elles s'inscrivent dans les temps longs de l'organisation, et ont ce défi partagé de montrer qu'elles ne peuvent pas être appréhendées selon un découpage par action et à court terme.

Enfin, nous avons abordé, au travers de différents cas, la question de la communication à l'international. Il s'agit également d'un point important pour poursuivre notre réflexion. En effet, nous l'avons vu, les sujets relatifs à *la diversité* sont appréhendés de manières très différentes en fonction des contextes politiques et culturels des pays. *La diversité* est un sujet éminemment politique, dans le sens large et étymologique du terme, *polis*, la cité. Or, les conceptions des modalités du vivre-ensemble au sein de la cité sont situées et sujettes à controverses. Faut-il pour autant faire de *la diversité* un sujet qui ne peut se déployer qu'à des échelles nationales ? Cela ne risquerait-il pas de l'empêcher de devenir un sujet structurant dans la communication d'une organisation internationalisée ?



« Avoir une communication corporate, internationale, c'est toute la difficulté d'avoir un discours interculturel, qui convienne à chacun, où chacun s'y retrouve. »

« Le challenge, c'était d'arriver à trouver une uniformité de message qui permette que ce soit compris en Chine, en Arabie Saoudite ou en France, parce qu'on n'a pas les mêmes stéréotypes, parce qu'on n'a pas la même culture, parce qu'on n'a pas la même façon d'aborder la communication. »

98. MIEGE Bernard, « Une question à dépasser: celle de l'influence de la télévision et des médias de masse », dans COURBET Didier et coll., *La télévision et ses influences*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Médias-Recherches », 2003, p. 113-121.

Philippe Pierre et Evalde Mutabazi proposent de réfléchir en termes de management interculturel, dans une acception large de la notion de culture, pensée non pas uniquement en tant que culture nationale, mais comme un assemblage en moments des différentes facettes d'un individu, facettes qui ne s'imposent pas à lui comme des données extérieures, mais dont il peut faire un usage stratégique<sup>99</sup>. Selon Philippe Pierre et Evalde Mutabazi<sup>100</sup>, le management interculturel part traditionnellement d'un quadruple postulat pour enrichir les démarches dites de « gestion de la diversité » :

- il n'y a pas de modèle universel de gestion adaptable partout. Penser le contraire et « passer en force » crée de la résistance culturelle ;
- les inégalités de notre société sont largement relatives à l'incapacité pour chacun-e de définir un sens à son expérience. La recherche interculturelle amène donc à lire les inégalités comme ce qui fait blocage, chez une personne, à une acquisition de compétences. Parcours de vies (affiché, réel, vécu) ;
- ce sens et ces blocages interrogent les mécanismes de censure du système et d'autocensure de la personne qui dépendent des contextes culturels. Il n'est donc pas de réflexion pour le-la DRH, le-la juriste sur les discriminations, le traitement équitable des individus et la subjectivité d'un sentiment d'injustice sans examen utile de ces contextes culturels et, ajoutons-nous, identitaires<sup>101</sup> ;
- nos institutions et entreprises accueillent et font travailler de plus en plus de personnes entre deux cultures nationales, quotidiennement entre deux villes, entre deux traditions familiales, entre deux systèmes de rôles professionnels selon les lieux et les interlocuteurs et interlocutrices, entre deux langues... Ainsi, au temps de l'appartenance unique succéderaient une posture distanciée et une culture de la distance à ses propres référentiels de sens.

---

99. CAMILLERI Carmel (dir.), *Stratégies identitaires*, Paris, PUF, 1998.

100. PIERRE Philippe, MUTABAZI Evalde, *Op. cit.*

101. ALTER Norbert, *La force de la différence*, Paris, PUF, 2012.

D'autre part, pour certaines personnes interrogées, penser ces sujets à un niveau interculturel permet justement de repenser nos cadres de pensée, de les mettre à distance.



*« Il y a énormément de différences culturelles sur les sujets de la diversité. C'est bien de parler de mixité quand on est à Paris ou à New York, mais la mixité en Arabie Saoudite, cela ouvre les yeux, je trouve. »*

L'initiative du groupe Thales, décrite ci-après, montre bien cette volonté et la difficulté, par-delà les différences culturelles, de trouver des modalités communes pour penser la place de la différence et les spécificités de chacun et chacune au sein de l'organisation.

### Thales Communiquer à l'international

visuel 1



visuel 2



Thales a créé un Conseil international de la diversité en 2015. Celui-ci réunit une vingtaine de *managers* d'horizons différents, motivé-e-s par le sujet et qui disposent d'une visibilité suffisamment importante pour entraîner d'autres collaborateurs et collaboratrices dans la prise en charge de cette thématique. Début 2017, le Conseil a lancé une réflexion sur plusieurs thèmes, parmi lesquels une campagne de communication, dont l'objectif serait de faire parler des stéréotypes et de marquer durablement les esprits pour déclencher une prise de conscience à l'échelle du groupe.

Dans cette optique, communication et ressources humaines ont travaillé en étroite collaboration à la définition du concept, puis au test des différentes propositions reçues auprès d'une audience internationale. Cette collaboration a permis d'aboutir à une campagne dont les principaux enjeux sont ainsi décrits par la directrice de la communication RH de Thales : « *On voulait quelque chose de disruptif et qui fonctionne partout dans le monde* ». Elle ajoute : « *l'idée, c'était de créer l'effet de surprise [...], parce que l'on est dans un flot de communication tellement intense que si on ne se démarque pas un peu, on est peu entendu* . »

Une fois finalisée, la campagne *Allons au-delà des stéréotypes* a été déployée en deux temps. Le réseau de communicant-e-s du groupe a tout d'abord collé des *stickers* figurant des couples de têtes sur les vitres et les miroirs des sites de Thales. Les salarié-e-s pouvaient ainsi superposer le reflet de leur visage sur les *stickers* (voir visuel n° 1). Aucune explication n'était fournie pendant cette première semaine de déploiement. Puis, les communicant-e-s ont édité cinq affiches, traduites en français et en anglais, qui reprenaient les visuels des *stickers* et y associaient une ac-

croche, « *Allons au-delà des stéréotypes* », ainsi que des informations sur la politique diversité et inclusion chez Thales (voir visuel n° 2). Sous chaque visage figurait un mot suivi d'un point d'interrogation : scientifique ? / commercial ? ; original ? / conformiste ? ; auditrice ? / *designer* ? ; *manager* ? / assistante ? L'idée était ainsi d'énoncer les stéréotypes.

Cette campagne a été choisie parce qu'elle avait été identifiée, lors des phases de sélection des projets soumis par les prestataires potentiel-le-s, comme étant la seule à fonctionner à l'international, « *parce qu'elle est suffisamment neutre. Elle dit peu de choses [...] donc elle laisse place à l'interprétation* », comme le souligne la directrice de la communication RH.

Concrètement, l'affichage des *stickers* a suscité de multiples réactions allant de l'incompréhension agacée (certains *stickers* ont même été enlevés sur certains sites) à l'adhésion amusée démontrée par des photos de salarié-e-s jouant avec les *stickers* (voir photographie). Commentant les réactions suscitées par la publication de l'article présentant cette campagne sur intranet, la directrice de la communication RH déclare « *on a eu énormément de commentaires [...] ramenés à ce que suscite habituellement un article sur intranet.* » Ceux-ci étaient « *tantôt encourageants, souvent humoristiques, parfois critiques.* »

Deux d'entre eux ont nécessité une modération. Le premier émanait d'une personne dénonçant le fait que la question des LGBT n'était pas abordée dans la campagne. La communication RH l'a alors mis en relation avec le porte-parole de l'association LGBT de Thales en France pour l'inviter à porter ce sujet à son propre niveau. Le second, formulant des points de vue extrémistes, a donné lieu à la suppression des commentaires. Selon la directrice de la communication RH, cette campagne de communication, qui a été un succès, a atteint son objectif : à partir d'éléments simples, ouvrir la discussion sur les stéréotypes, partout dans le groupe.





# Conclusion

Dire *la diversité* fait partie des tâches fondamentales des personnes responsables du management de *la diversité* dans les organisations : convaincre, sensibiliser, mobiliser, et engager les salarié-e-s et les dirigeant-e-s, de façon à créer un vivre-ensemble, à favoriser le sentiment d'appartenance à l'organisation et à entretenir le lien social entre ses différentes composantes.

Or, produire une communication interne sur *la diversité* est un défi plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Les risques de donner à voir involontairement une vision stéréotypée de ce que serait *la diversité*, ou bien de ne pas parvenir à rendre compte du sens que cette expression a dans l'organisation, sont grands. Parvenir à renouveler un discours sur des sujets difficiles et récurrents, sortir des « sentiers balisés » que sont, par exemple, la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) ou la Journée du 8 mars, donner un nouveau souffle, un nouveau ton, une nouvelle image de ce qu'est *la diversité* dans l'organisation constitue une tâche difficile. Trouver le moyen d'aborder de nouvelles thématiques plus sensibles, de s'adresser à de nouveaux publics moins engagés, moins sensibilisés, plus exigeants requiert une véritable structuration de la politique de communication en matière de diversité.

Dans cet ouvrage, nous avons souhaité défendre à la fois une conception distanciée de la formule *la diversité* et de ses usages d'une part, et une conception stratégique de la communication qui ne se réduise pas aux « outils de communication » d'autre part. En effet, penser *la diversité*, non pas comme une liste de différences visibles, mais comme soulevant les questions du vivre-ensemble, de l'égalité, de la lutte contre les discriminations et de l'appréhension du traitement des différences sous toutes leurs formes dans les organisations devrait être le point de départ de toute réflexion consacrée à la communication sur ce sujet. De plus, comme nous l'avons montré, le questionnement sur l'interdépendance entre le message et le support est

au fondement de toute campagne de communication sur *la diversité*. Enfin, il est nécessaire de s'interroger sur la façon dont le message de *la diversité* s'intègre dans la politique globale de communication en interne, la communication étant fondamentalement constitutive de toute organisation sociale.

Ainsi, cet ouvrage aura sans doute posé plus de questions qu'il n'aura apporté de réponses nettes, notamment parce qu'il n'existe pas de recette exportable d'une organisation à l'autre, d'un contexte à l'autre, d'un sujet à l'autre, d'un public à l'autre.

Afin de guider la réflexion sur ce sujet complexe et mouvant, nous avons toutefois identifié quatre enjeux principaux à considérer en amont de la création d'une communication interne sur *la diversité*.

1. Tout d'abord, premier point fondamental, il est impératif de ne pas « enfermer les personnes dans leur différence », mais, au contraire, de montrer de quelles façons une même personne peut être diverse, complexe.
2. Ensuite, la communication envisagée doit nécessairement répondre non seulement aux objectifs poursuivis par l'organisation et/ou le service diversité, mais également être adaptée à la culture de l'organisation, ses activités, ses implantations, son quotidien.
3. Troisièmement, la communication étant avant tout une question de liens, la communication sur la diversité doit évidemment donner à voir ce qui réunit les collaborateurs et collaboratrices plutôt que ce qui les différencie.
4. Enfin, adopter une forme narrative (film, théâtre, bande dessinée, jeu, etc.) peut permettre d'éviter l'écueil de la mise en catalogue de différences essentialisées en soulignant la complexité des situations, des trajectoires et des émotions qu'elles peuvent susciter.

Ces quatre points en tête, la seule chose à retenir est qu'il n'existe pas de support ou de type d'action idéal. Chaque support a sa médiativité, et celle-ci doit être pensée au regard des objectifs de la communication ainsi que des habitudes et des contraintes de ses destinataires. Les contraintes budgétaires sont, en la matière, bien souvent surévaluées. À titre d'exemple, si les organisations sont souvent friandes d'innovations technologiques, les bénéfices d'une bonne campagne d'affichage sont multiples. Non seulement son coût est relativement modeste, mais, comme le remarque le dessinateur de presse Antoine Chereau, « *l'affiche a un impact formidable dans les*

vestiaires, dans les couloirs, dans les escaliers, dans les ascenseurs ». Tout dépend donc des enjeux de communication, des contextes et des publics. D'autres exemples présentés dans ce livre montrent que laisser la parole aux collaborateurs et collaboratrices est davantage une question de temps que d'argent, et peut donner un nouveau souffle à la communication.

Enfin, s'il est quasiment impossible d'évaluer les effets d'une campagne de communication, une communication interne sur *la diversité* peut constituer un moment de prise de conscience, non seulement pour les « cibles », mais aussi pour celles et ceux qui l'élaborent. Recevoir les réactions du public, et entendre ses commentaires élogieux ou bien ses critiques et ses interprétations souvent diverses permet toujours de mieux comprendre la façon dont la diversité est perçue dans l'organisation – et donc de mieux ajuster la politique menée. Car, pour être visible et surtout lisible, *la diversité* doit refléter la réalité de l'organisation et s'intégrer aux autres sujets de l'entreprise.

Nous avons choisi de centrer cet ouvrage sur la communication interne des organisations, car nous souhaitons mettre l'accent sur les enjeux d'implication des collaborateurs et collaboratrices en matière de management de *la diversité*. Comme nous l'avons souligné, la frontière entre communication interne et externe est de plus en plus poreuse, et, bien souvent, des dispositifs destinés au grand public participent également à la relation que les salarié-e-s entretiennent avec leur organisation. La communication externe en matière de diversité pose néanmoins des questions spécifiques, notamment lorsqu'il s'agit de communication marchande. Elle pose, entre autres, la question de l'instrumentalisation de *la diversité* à des fins commerciales<sup>102</sup>, celle de la segmentation des cibles ou encore celle de la relation, idéalisée, voire stéréotypée<sup>103</sup>, que la publicité entretient avec notre monde quotidien<sup>104</sup>. Autant de questions soulignant une fois de plus la nécessité de faire du management de *la diversité* un enjeu global et transversal dans les organisations, tout particulièrement en matière de communication.

102. KUNERT Stéphanie et SEURRAT Aude, « De la "publicité sociale" : lorsque les marques communiquent sur "la lutte contre les discriminations" et la "promotion de la diversité" », *Communication & management*, 2013/1 (Vol. 10).

103. KUNERT Stéphanie, *Publicité, genre et stéréotypes*, Fontenay-le-Comte, Lussaud, coll. L'impensé contemporain, 2013.

104. BERTHELOT-GUIET Karine, *Paroles de pub. La vie triviale de la publicité*, Paris, Le Havre, Éditions Non standard, 2013.



# Bibliographie

**ABDALLAH-PERTCEILLE** Martine et **PORCHER** Louis, *Éthique de la diversité et éducation*, Paris, PUF, 1998.

**ALLPORT** Gordon Willard, *The nature of prejudice*, édition revue par Thomas Pettigrew, New York, 25<sup>th</sup> Anniversary, 1979.

**ALTER** Norbert, *La force de la différence*, Paris, PUF, 2012.

**AMOSSY** Ruth, *Les idées reçues, sémiologie du stéréotype*, Paris, Nathan, 1991.

**BERENI** Laure, **PRUD'HOMME** Dorothee, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Paris, Collection de l'AFMD, 2017.

**BRULOIS** Vincent et **CHARPENTIER** Jean-Marie, *Refonder la communication en entreprise*, Limoges, éditions Fyp, 2013.

**BRULOIS** Vincent, « S'engager pour engager. Dynamiques professionnelles du communicateur interne » dans *Communication et professionnalisation*, Louvain (Belgique), n° 7, dossier *La Profession de communicateur: parcours atypiques et recherche de statut* (à paraître).

**BRUNEEL** Emmanuelle et **SEURRAT** Aude, « Les figurations de "la diversité" : esthétisation, euphorisation, essentialisation », *Semen* n° 45, 2018.

**BRUNEEL** Emmanuelle et **SEURRAT** Aude, « Communiquer sur "la diversité". Des processus de management à leur mise en communication, quels enjeux en termes de représentation? », dans **CLOET** Pierre Robert, **GUÉNETTE** Alain Max, **MUTABAZI** Evalde et **PIERRE** Philippe, *Le défi interculturel. Enjeux et perspectives pour entreprendre*, Paris, L'Harmattan, 2017, p. 285-293.

**BRUNEEL** Emmanuelle, « La "diversité", un concept transmédiagénique à critiquer », dans *Jeunes, médias et diversité*, **LOIQ** Marlène et **FÉROC** Isabelle (dir.), Paris, éditions jeunes et médias, 2017.

**BOUTAUD** Jean-Jacques et **BERTHELOT-GUIET** Karine, « La vie des signes au sein de la communication: vers une sémiotique communicationnelle », *Revue*

## Communiquer sur la diversité ?

*française des sciences de l'information et de la communication*, n° 3, 2013, p. 12.  
<https://rfsic.revues.org/415>.

**BROUGÈRES** Gilles (dir.), *Penser le jeu*, Berne, Peter Lang, 2015.

**DELORY-MOMBERGER** Christine, *Les histoires de vie. De l'invention de soi au projet de formation*, Paris, Anthropos, 2000.

**FASSIN** Éric et **FASSIN** Didier (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris, La Découverte, 2006.

**FERREOL** Guy et **JUCQUOIS** Guy, *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, Armand Colin, 2003.

**GARNIER-MOYER** Hélène, *Réflexions autour du concept de diversité*, Paris, éditions AFMD, 2012.

**GOFFMAN** Erving, *Les cadres de l'expérience*, Paris, éd. de Minuit (Coll. « Sens commun »), 1991.

**GUENETTE** Alain-Max, **MAKSIMOVIC** Natasa, **MUTABAZI** Evalde et **PIERRE** Philippe, *Gestion de la diversité. L'urgence d'un management interculturel*, Paris, L'Harmattan, 2011.

**HEYER** Évelyne, **REYNAUD-PALIGOT** Carole (dir.), *Nous et les autres, des préjugés au racisme*, Muséum national d'Histoire naturelle, Les Éditions de la Découverte, 2017.

**HILL COLLINS** Patricia et **BILGE** Sirma, *Intersectionality*. Cambridge, Polity Press, 2016.

**ION** Jacques (dir.), *L'engagement au pluriel*, Saint-Étienne: Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2001.

**JEANNERET** Yves et **OLLIVIER** Bruno (dir.), « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs », Paris, *Hermès*, CNRS Éditions, 2004/1 (n° 38).

**JEANNERET** Yves, *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Le Havre, Éditions Non Standard, 2014.

**JODELET** Denise, *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 2003.

**KLIKENBERG** Jean-Marie, *Précis de sémiotique générale*, Paris, Seuil, Points Essais, 2000.

**KRIEG-PLANQUE** Alice, *La notion de « formule » en analyse de discours*, Presses universitaires de Franche-Comté, 2009.

**KUNERT** Stéphanie et **SEURRAT** Aude, « De la “publicité sociale” : lorsque les marques communiquent sur “la lutte contre les discriminations” et la “promotion de la diversité” », Paris, *Communication et Management*, Eska, 2013, 10 (1).

**LIBAERT** Thierry, *La communication d'entreprise*, Paris, Economica, 3<sup>e</sup> édition, 2010.

**MARIN** Louis, *De la représentation*, Paris, Le Seuil, 1994.

**PIERRE** Philippe et **MUTABAZI** Evalde, *Les discriminations*, Paris, Le Cavalier bleu, 2010.

**PIERRE** Philippe, **MUTABAZI** Evalde, *Pour un management interculturel : de la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008.

**RICHARD** Véronique (dir.), *Travail et Loisirs ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail*, actes du colloque, Paris, CRIPIC, Celsa, Sorbonne, Paris, 2015.

**RICŒUR** Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1991.

**RICŒUR** Paul, *Temps et récit (tome 1) L'intrigue et le récit historique*, Paris, Seuil, 1983.

**RICŒUR** Paul, *Temps et récit (tome 2) La configuration du temps dans le récit de fiction*, Paris, Seuil, 1985.

**RICŒUR** Paul, *Temps et récit (tome 3) Le temps raconté*, Paris, Seuil, 1985.

**SAINSAULIEU** Renaud, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 1992.

**SANCHEZ-MAZAS** Margarita et **LICATA** Laurent, *L'autre, regards psycho-sociaux*, Grenoble, PUG, 2005.

**SAUQUET** Michel et **VIELAJUS** Martin, *L'intelligence de l'autre*, Genève, Charles Léopold Mayer, 2007.

## Communiquer sur la diversité ?

**SAVIGNAC** Emmanuelle, **ANDONOVA** Yanita, **LÉNEL** Pierre, **MONJARET** Anne, **SEURRAT** Aude (dir.), *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Paris, Peter Lang, 2017.

**SAVIGNAC** Emmanuelle, *Le travail de la gamification. Enjeux, modalités et rhétoriques de la translation du jeu au travail*, Washington, ITSE, 2017.

**SEURRAT** Aude, « Les bonnes pratiques en gestion de la diversité dans les entreprises », dans Mohamed Benguerna (dir.), *Gestion des entreprises. Nouvelles compétences sociales et défis interculturels*, Alger, Éditions du Cread, mars 2011, p. 105-121.

**SEURRAT** Aude, « Déconstruire les stéréotypes pour "lutter contre les discriminations" ? », Paris, *Communication & langages*, 2010, p. 107-118.

**TAGUIEFF** Pierre-André, *La force du préjugé. Essai sur le racisme et ses doubles*, Paris, Gallimard, 1990.

**TAYLOR** Charles, *Multiculturalisme: différence et démocratie*, Paris, Aubier, 1993.

**WINKIN** Yves, « Propositions pour une anthropologie de l'enchantement » [archive], dans RASSE Paul, *Unité-Diversité. Les identités culturelles dans le jeu de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2001.







# Auteur·e·s



**Aude Seurat** est maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 13, responsable de la Licence Information et Communication et chercheuse au Labsic. Après une thèse soutenue en 2009 sur les programmes de lutte contre les discriminations dans les médias, ses travaux portent sur les représentations de l'altérité dans la communication d'entreprise ainsi que sur les formations professionnelles, notamment les formations à l'interculturel. Aude Seurat est aussi membre du comité de rédaction de la revue *Communication & Langages* et experte au Conseil de l'Europe dans le cadre des programmes sur l'éducation interculturelle.



**Marc Rivault** est chef de projets à l'AFMD. A ce titre, il co-organise des petits déjeuners sur l'actualité du droit social et anime des groupes de travail réunissant responsables diversité, chercheur·e·s et expert·e·s. Il a participé à la rédaction de livres sur les systèmes d'alerte, le dialogue social, le label diversité, les achats responsables, les discriminations liées à l'origine et l'accueil en entreprise des étranger·e·s primo-arrivant·e·s. Il a également conduit des entretiens et rédigé les encarts présentés dans ce livre.



# Présentation du groupe de travail

Cet ouvrage repose les réflexions produites lors d'un groupe de travail copiloté par **Aude Seurat**, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication, Université Paris 13, LabSIC et l'ancienne responsable Innovation sociale de SFR, **Sophie Hozatte**.

Dix-huit organisations adhérentes de l'AFMD ont participé à ce groupe de travail en partageant leurs expériences et leurs questionnements en matière de communication interne sur la diversité à l'occasion de quatre réunions au printemps 2017 :

- AKKA Technologies
- Auchan
- AXA France
- Carrefour
- EDF
- ELIOR FRANCE
- GIE AGIRC ARRCO
- Groupe Autoroutes Paris Rhin Rhône (APRR)
- Groupe Casino
- ICP
- Orange
- Pôle emploi
- Procter & Gamble France
- Randstad
- SFR
- Thales
- UCANSS
- Unéo

Les discussions qui se sont tenues durant ce groupe de travail ont bénéficié de l'apport théorique de quatre intervenant-e-s :

- **Philippe Pierre**, sociologue et codirecteur du Master Management interculturel de l'Université Paris-Dauphine ;
- **Emmanuelle Bruneel**, doctorante en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris Sorbonne-CELSA ;
- **Emmanuelle Savignac**, anthropologue et maîtresse de conférences à l'université Paris 3 Sorbonne nouvelle ;
- **Vincent Brulois**, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication et responsable du Master Communication et Ressources humaines à l'Université Paris 13.



# Remerciements

L'AFMD remercie toutes celles et tous ceux qui ont participé à ce groupe de travail, ainsi que les chercheur-e-s qui ont enrichi les échanges :

- **Philippe Pierre**, sociologue et codirecteur du Master Management interculturel de l'Université Paris-Dauphine ;
- **Emmanuelle Bruneel**, doctorante en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris Sorbonne-CELSA ;
- **Emmanuelle Savignac**, anthropologue et maîtresse de conférences à l'université Paris 3 Sorbonne nouvelle ;
- et **Vincent Brulois**, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, et responsable du Master Communication et Ressources humaines à l'Université Paris 13.

Elle remercie également les organisations adhérentes, qui ont autorisé la reproduction de leurs supports de communication, de même que leurs collaborateurs et collaboratrices, responsables diversité et/ou responsables communication, qui ont accepté de témoigner de la mise en œuvre de leurs actions de communication. Elle remercie par ailleurs les prestataires qui ont accepté de témoigner de leur expérience.

Elle remercie les membres du comité de lecture pour leurs conseils avisés :

- **Catherine Bihl**, chargée de mission au département QVT et Diversité, Pôle emploi ;
- **Florence Boussgue**, HR Communications Director, Thales ;
- **Roland Bret**, responsable développement RH, APRR ;
- **Vincent Brulois**, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication et responsable du Master Communication et Ressources humaines à l'Université Paris 13 ;
- **Katherine Schminke**, responsable Diversité & Inclusion France et Europe, référente QVT, Sanofi.

Enfin, l'AFMD remercie chaleureusement les copilotes de ce projet pour leur investissement et leur enthousiasme :

- **Aude Seurrat**, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication, Université Paris 13, LabSIC ;
- **Sophie Hozatte**, ancienne responsable Innovation sociale, SFR.





# Partenaires

**Le LabSIC** (Laboratoire des Sciences de l'information et de la communication) de l'Université Paris 13, a été créé en 1993. Le laboratoire accueille l'ensemble des formations de niveau Master de l'UFR Sciences de la communication de l'université Paris 13 ainsi que le doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Le laboratoire est constitué de 30 membres permanents et 34 membres associés ; il étudie les processus d'industrialisation de la culture, de l'information et de la communication. Le LabSIC est présent sur des projets à l'international notamment en Inde, en Amérique du sud et au Maghreb. Il est porteur du laboratoire d'excellence ICCA (Industries Culturelles et Création Artistique) qui aborde dans une perspective interdisciplinaire les pratiques et les marchés de la culture, de la communication, de l'art et du numérique.

[labsic.uni-paris13.fr](http://labsic.uni-paris13.fr)

**L'AFMD** est une association d'intérêt général fondée en 2007 par des managers soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui 125 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacune.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel-le-s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

# Nos publications

## Dans la collection «Décrypter»

**SEURRAT** Aude, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

## Dans la collection AFMD

**AFMD-IFRI.**, *Accueillir des étranger·ère·s primo-arrivant·e·s en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

**BERENI** Laure, **PRUD'HOMME** Dorothee, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

**RIVAULT** Marc, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

**NDOYE** Soukey, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

**LAUFER** Jacqueline (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

**CORNET** Annie (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

**COURAU** Thierry-Marie (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

**GARNER-MOYER** Hélène, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

**DJABI** Anissa, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

**DJABI** Anissa, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

**BASTIANI GUTHLEBER** Émilie, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

**BELLION** Dominique, **NASCHBERGER** Christine, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

**STONE** Pete, **ZANNAD** Hedia, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

### Dans la collection Cahiers territoriaux

**HAGEGE** Maya, **MASCOVA** Elena, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

**HAGEGE** Maya, **MASCOVA** Elena, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

### Autres publications

**HAGEGE** Maya, **MASCOVA** Elena, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

**AFMD-FACE**, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

**ZUNE** Marc, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

**FATOUX** François, **MASCOVA** Elena, **RIVault** Marc, **SALA** Iulia, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

**JAOUËN** Muriel, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

**PALT** Alexandra, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

**EDIN** Vincent, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.



Retrouvez toutes nos publications sur  
[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



Ouvrage édité par  
**l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)**  
Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général  
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France  
[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

Responsables de publication :  
Lorelei Fenetaud, responsable communication de l'AFMD  
Dorothee Prud'homme, responsable des études de l'AFMD

Dépôt légal : avril 2018  
©AFMD, 2018  
ISBN : 979-10-92358-37-7

Relecture et correction par **Vérifaute**  
Conception graphique [www.studio-agnescappadoro.com](http://www.studio-agnescappadoro.com)  
Imprimé en France par l'**ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement  
pour le compte de l'AFMD.





# Communiquer sur la diversité ?

Aude Seurrat  
en collaboration avec Marc Rivault

La communication occupe un rôle central dans les politiques diversité. Qu'il s'agisse de déconstruire des stéréotypes, d'informer salarié-e-s et agent-e-s sur leurs droits et devoirs, ou encore de promouvoir une culture inclusive, elle est à la croisée des préoccupations tant des responsables diversité que des communicant-e-s. Loin de fournir une formule répliquable hors de tout contexte, « prête-à-déployer », ce livre vous invite à vous questionner sur votre stratégie et les modalités de vos actions de communication.

Qu'entend-on par la diversité ? Pour quoi communiquer sur la diversité ? Comment éviter de reproduire des stéréotypes ? De quelles alternatives disposez-vous ? Quelle place donner aux salarié-e-s dans votre communication ? Comment tenir compte de la culture de votre organisation ? Comment impliquer le plus grand nombre de personnes et ne pas s'essouffler ? Quels défis sont à relever ?

Pour éclairer ces questions, Aude Seurrat, enseignante-chercheure et maîtresse de conférence en sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 13 s'est appuyée sur les échanges menés au sein d'un groupe de travail de l'AFMD, sur une étude de corpus de supports de communication d'adhérents de l'AFMD ainsi que sur 14 entretiens conduits auprès de responsables diversité, de communicant-e-s et de prestataires menés par Marc Rivault, chef de projets à l'AFMD. À partir d'actions de communication conduites dans diverses organisations, vous pourrez puiser dans ce livre des retours d'expériences et une source d'inspiration pour vos futures actions.

En partenariat avec



Éditions AFMD

ISBN 979-10-92358-37-7



9 791092 358377